

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

Meilleure alliée
pour relever le défi
des compétences
de demain

Efficacité et
Efficience dans
l'apprentissage

FORMATION EN LIGNE / FORMATION HYBRIDE

Module 1 _ Programme 1 _ 2021

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

OUTIL DE CONCEPTION ET DE GESTION BASÉ SUR LA PLANIFICATION

OBJECTIF DE FORMATION – OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Objectif de formation

À la fin de la formation , l'auditeur / l'auditrice sera capable de conduire un projet en appliquant les principes de la Gestion Axée sur les Résultats.

Objectifs pédagogiques

1. Définir la notion de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
2. Citer les composantes de la Chaîne de Résultats
3. Définir les composantes de la Chaîne de Résultats
4. Expliquer les composantes de la GAR
5. Appliquer la GAR dans les projets de sa structure

ITINERAIRE PÉDAGOGIQUE

1

GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION DES CONCEPTS DE LA GAR

2

CHAÎNE DE RÉSULTATS

3

NOTIONS DE RÉSULTATS - D'OBJECTIFS – D'INDICATEURS

4

PLANIFICATION STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNELLE

5

SUIVI ET ÉVALUATION

6

PROJET D'ÉTABLISSEMENT – CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MODULE

Responsable pédagogique e-learning

KANDE AMADOU **Sous-Directeur de la Formation**

Rédacteurs

YASSI ZAHILY BRIGITTE	Chef de Service chargé des Offres de Formation
------------------------------	---

SEDI DIABATE	Chef de Service Méthodes et Organisations
---------------------	---

YORO LOUA HENRI	Gestionnaire en Planification Ressources Humaines
------------------------	---

FORMATION EN LIGNE -FORMATION E-LEARNING

*Apprendre par
soi-même*

*Contenus
pédagogiques
sur des sujets
variés*

*Apprendre
à son rythme*



INTRODUCTION

Les initiatives de développement, les organisations internationales et les Gouvernements inscrivent résolument toutes leurs actions dans les principes de la **Gestion Axée sur les Résultats (GAR)**, un processus par lequel l'Administration assure ses usagers **de la qualité de ses procédés et services**. Elle s'exerce dans un contexte de **transparence**, de **responsabilisation** et de **flexibilité** quant aux moyens utilisés pour l'atteinte **des résultats visés**.

La GAR favorise, à cette fin, **la bonne gouvernance, l'obligation de résultats et la reddition des comptes**.

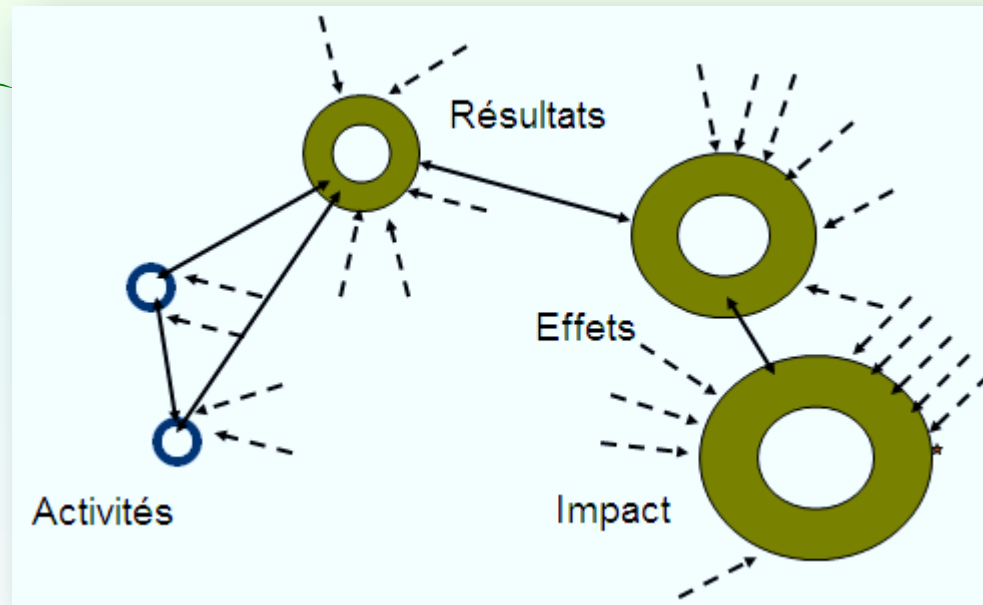
La GAR permet ainsi aux administrations de se **concentrer de façon systématique sur les résultats**, en établissant des **relations** entre les **réalisations et les pratiques** qui **optimisent** l'utilisation des ressources humaines et financières.

Comme stratégie de management, la GAR présuppose un **leadership** permettant de définir des objectifs et de les orienter vers la **performance et l'obtention des résultats concrets** au profit des bénéficiaires.

La réalisation de ces buts repose sur des leaders intègres, qui savent persévérer malgré les obstacles.

①

GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION DES CONCEPTS



G A A

(**G**estion **A**xée sur les **A**ctivités)

1. Intrants(ce qu'on dépense)
2. Activités(ce qu'on réalise)
3. Extrants(ce qu'on produit)



G A R

(**G**estion **A**xée sur les **R**ésultats)

1. Intrants(ce qu'on dépense)
2. Activités(ce qu'on réalise)
3. Extrants(ce qu'on produit)
4. Résultats(ce qu'on change)

POURQUOI LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS?

Pour améliorer nos capacités individuelles et collectives à planifier, à gérer et à évaluer

Pour faciliter la prise de décision à partir de données probantes

Pour être transparent, responsable et redevable

Pour assurer des interventions efficaces et efficaces

Pour être en mesure de témoigner de l'atteinte des résultats

POURQUOI LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS?

Le but de la GAR est d'aider une organisation à **améliorer la gestion de son projet ou de son programme** tout au long de leurs cycles de vie : du démarrage (analyse, planification et conception du projet) à la clôture (évaluations finales, rapports finaux et intégration des leçons tirées aux programmes futurs) en passant par la mise en œuvre (suivi, ajustements et rapports de rendement axé sur les résultats).

Cette gestion permet de maximiser l'atteinte des résultats, c'est-à-dire les changements positifs auxquels l'organisation souhaite que ses programmes ou ses projets contribuent.

Le terme «responsabilisation» dans la GAR est défini comme étant...

l'engagement d'assumer la **responsabilité** par rapport à un **résultat visé** et de témoigner d'un **rendement** en fonction de celui-ci

CONTEXTE DE LA GAR

La GAR s'inscrit dans un cadre de référence respectueux :

→ des attentes des **citoyens**

→ de l'atteinte des **résultats**

→ de la **qualité** des services

→ de la **reddition** de comptes

→ de l'**imputabilité**

DÉFINITION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La GAR est un processus par lequel l'administration **assure ses usagers de la qualité de ses procédés et de ses services**

La GAR est une stratégie de management orientée vers la **performance** et l'obtention de **résultats concrets** aux **profits des bénéficiaires traduisant un changement observable et durable**

DÉFINITION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La GAR est une approche de gestion orientée vers :

- **l'Atteinte** des **Résultats** de développement pour le citoyen
- la **Responsabilisation** des agents de l'État
- la **Transparence** et **l'Imputabilité** dans la gestion publique

Elle favorise la **bonne gouvernance**, **l'obligation de résultats** et **l'obligation de rendre compte**

Elle est surtout utilisée pour piloter et décrire clairement les **changements** qu'une organisation veut réaliser, une fois que les **activités planifiées sont terminées**

TROIS(3) ÉLÉMENTS CLÉS DE LA GAR

Gestion

- Vouloir atteindre un objectif/des objectifs
- Choisir une stratégie (meilleure façon de faire) pour atteindre l'objectif
- Mettre en œuvre (utiliser) les moyens (ressources) humains, matériels et financiers pour atteindre l'objectif
- Mesurer l'atteinte de l'objectif et des résultats
- Effectuer un suivi-évaluation continu pour mesurer la performance et gérer les risques.

Axée

Toute la gestion est basée sur et orientée vers les résultats préalablement fixés et mesurés ex post. Ce qui compte réellement, ce sont les résultats escomptés sur lesquels le programme est centré

Résultat

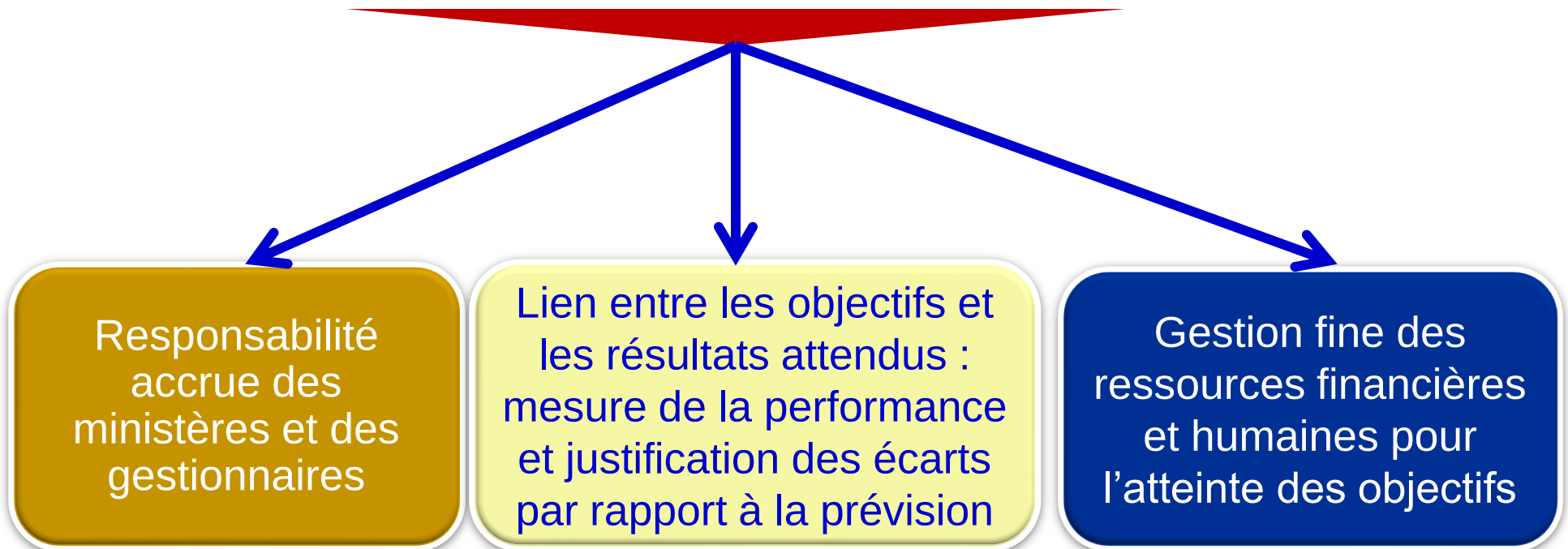
Il est une étape de changement descriptible et mesurable des objectifs attendus (ce que l'on souhaite atteindre)

SYNTHÈSE DE CE QU'EST LA GAR

Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Approche de gestion



SYNTHÈSE DE CE QU'EST LA GAR

Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Approche de gestion

qui repose sur :

- **la planification stratégique**
- **la mesure de la performance**
- les **résultats mesurables** répondant **aux objectifs et aux cibles définis** préalablement en fonction **des services à fournir**
- la **reddition des comptes** aux acteurs concernés

SIX PRINCIPES DE LA GAR

- Partenariat

- Responsabilité

- Transparence

- Simplicité

- Souplesse et Apprentissage

- Partenariat

Le partage d'une **mission commune** et l'acceptation conjointe **d'objectifs** et de **résultats** à atteindre facilitent l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et pour toute la durée.

- Responsabilité

La **participation** et **l'imputabilité** constituent des éléments clés de la GAR. La clarification des **rôles** et **responsabilités** entre les parties prenantes contribue à créer un climat de cohésion et un sentiment de prise en charge des actions et retombées du projet.

SIX PRINCIPES DE LA GAR

■ Transparence

L'élargissement de la base d'information et de consultation assure une **prise en compte des efforts** et des **contributions** de chacun, favorise une meilleure **communication** et **collaboration** dans le but commun d'atteindre les résultats souhaités.

■ Simplicité

La facilité de **compréhension** et **d'application** de la GAR est nécessaire pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats atteints afin d'habiliter les parties prenantes à prendre les bonnes décisions.

■ Souplesse et Apprentissage

La GAR est appliquée de **façon progressive** et se **perfectionne** au fur et à mesure des expériences. Elle est un exercice nécessaire qui **développe** des capacités et contribue à **l'amélioration** des méthodes et outils de gestion de projet ainsi qu'aux mécanismes de suivi-évaluation.

SYNTHÈSE

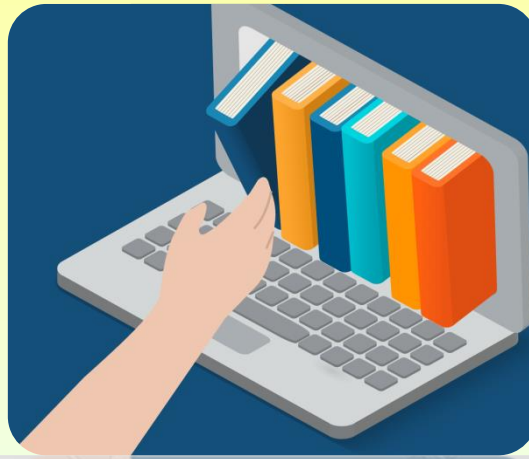
La GAR implique que l'organisation développe un cadre commun de responsabilisation qui précise:

- **ce** qu'on veut atteindre;
- **pourquoi** on veut l'atteindre;
- **comment** on va l'atteindre;
- **comment on va savoir** si on est **en voie** de l'atteindre;
- **comment on va savoir** si on l'a **atteint** et si nos actions ont fait une différence pour la clientèle ciblée

Elle aide les différentes administrations à se **concentrer** de façon systématique sur **les résultats** en établissant des relations entre les réalisations et les pratiques qui **optimisent l'utilisation** des ressources humaines et financières.

MEMENTO SUR LES CONCEPTS DE GOUVERNANCE

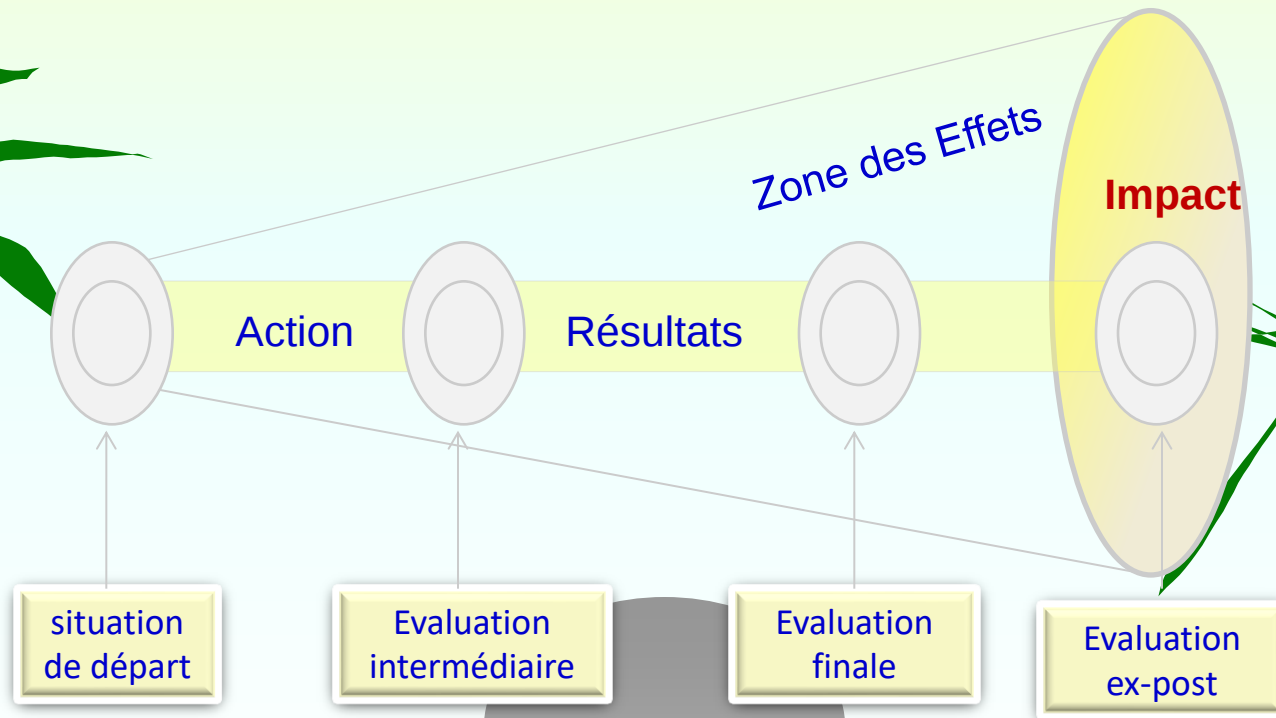
- **La transparence** signifie que l'information, les actions et les processus sont accessibles, ouverts et compréhensibles pour le public, sans abus de la part du pouvoir en place en vue d'un profit individuel.
- **La responsabilisation** suppose que les citoyens peuvent exiger des responsables publics qu'ils rendent compte de leurs politiques, de leurs actions et de leur usage des fonds publics, et que les organismes de contrôle ont le devoir de récompenser les bons comportements et de sévir contre l'abus de pouvoir.
- **L'efficience** fait en sorte que les systèmes, les services et les ressources humaines et financières sont utilisés de façon optimale, sans gaspillage, corruption ni retard.
- **L'efficacité** englobe les particuliers et les organes directeurs qui s'acquittent de leurs rôles, responsabilités et fonctions en vue de l'atteinte des résultats attendus.
- **L'équité** renvoie à la répartition équitable des services ou des ressources entre des personnes et des groupes(par exemple: l'accès à l'éducation, aux soins de santé).
- **L'égalité** est un concept social selon lequel toutes les personnes et tous les groupes (y compris ceux qui sont traditionnellement marginalisés, comme les femmes et les minorités) ont le même statut et les mêmes droits en vertu de la loi (p. ex., sécurité, droit de vote, droit à la terre et à la propriété).
- **La non-discrimination** favorise la répartition équitable des ressources, sans distinction de sexe, d'âge, d'orientation sexuelle, d'identité sexuelle, de handicap physique ou mental, de langue, de religion, d'appartenance ethnique, d'opinion politique ou de toute autre condition



Un apprentissage à son rythme en fonction de ses disponibilités.

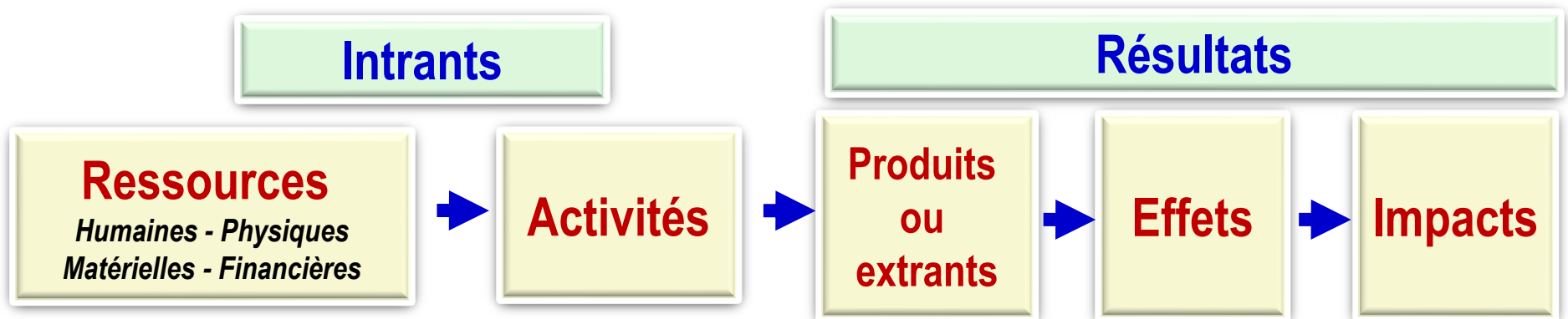
②

CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS



CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS

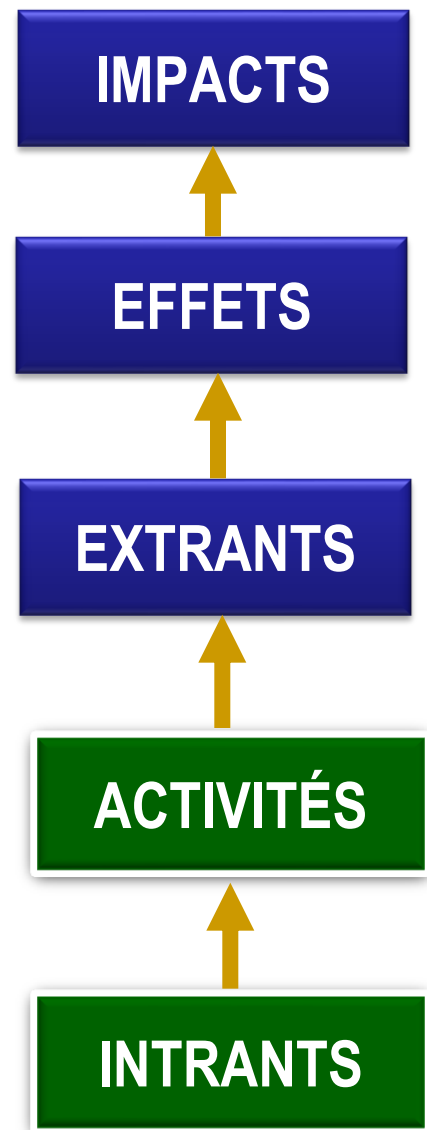
La chaîne de résultats est la description visuelle des liens logiques entre les ressources (**intrants**), les résultats à court terme (**extrants**), les résultats de fin de programme (**effets**) et les résultats à long terme (**impacts**) d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné.



CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS

Un ensemble de **résultats obtenus** dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de **cause à effet**. Les résultats peuvent être de trois types :

- à court terme ou immédiats nommés les **extrants**;
- à moyen terme ou intermédiaires appelés les **effets**;
- à long terme connus comme les **impacts**.



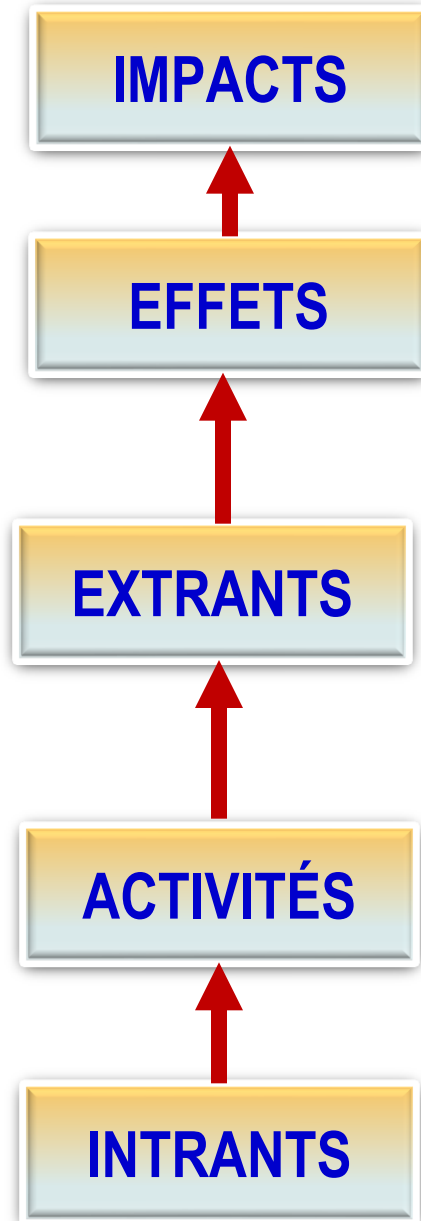
CE QU'EST LA CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS

Indique les voies éventuelles à suivre pour résoudre les problèmes identifiés par l'analyse de causalité.

Elle énonce clairement comment les changements interviennent par le biais des relations de cause à effet.

Elle montre les liens logiques entre les activités et les divers niveaux de résultats susceptibles d'être réalisés pendant une certaine période.

Elle tient compte de la manière / de la technique utilisée, de la pertinence des hypothèses et de la réduction des risques.

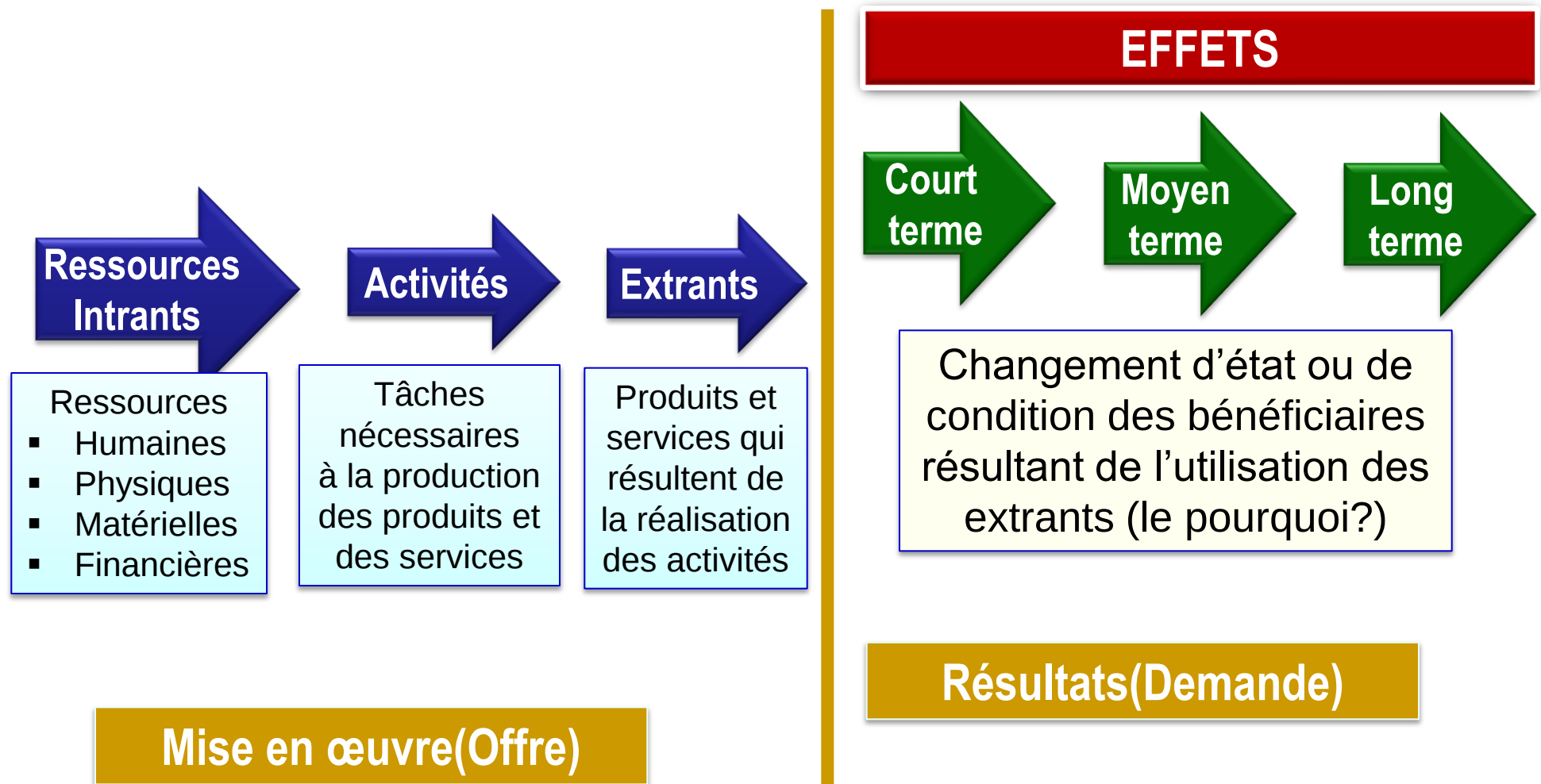


CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS

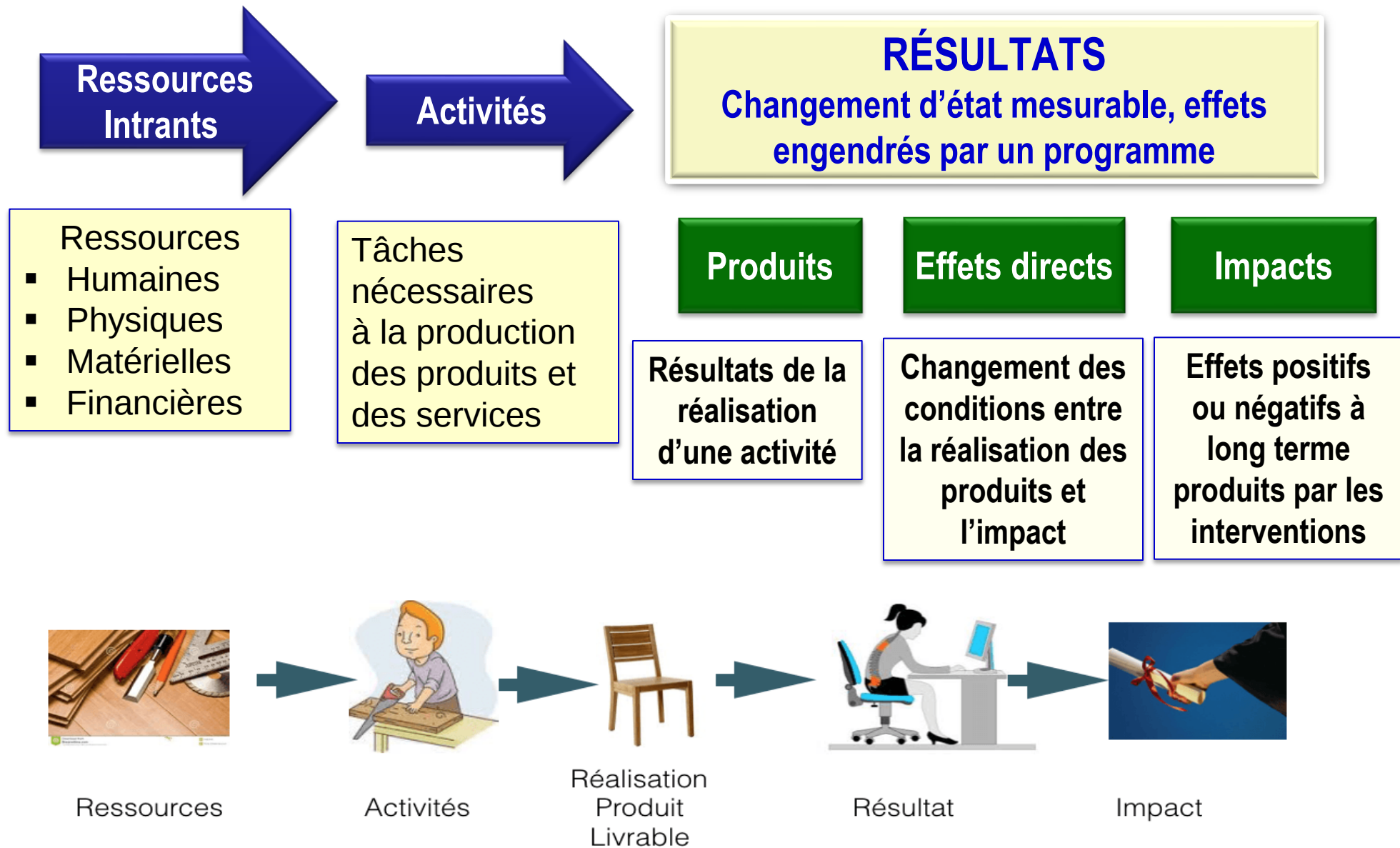
La chaîne de résultats commence par la mise à disposition des **ressources** , se poursuit par des **activités** et leurs **extrants**. Elle mène aux **réalisations** et aux **impacts**.

Comment doit-on procéder pour la mise en œuvre de notre projet? Et avec quoi?		Que doit-on produire?	Quels effets attend-on de l'investissement ? (comment utilise-t-on les extrants?)		Pourquoi doit-on faire cet investissement ?
Intrants (ressources)	Activités	Extrants (produits)	Effets (réalisations) à court terme	Effets à moyen terme	Impacts à long terme

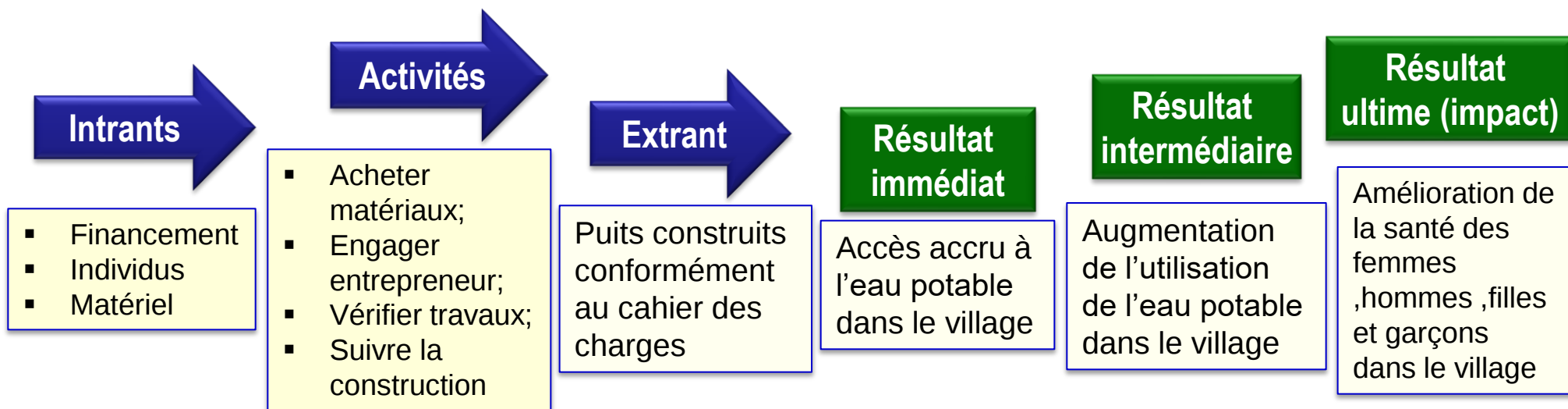
CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS



CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS



CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS



Résultats intermédiaires ou Effet est le changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou d'un programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement, de pratiques ou de rendement chez les intermédiaires ou les bénéficiaires.

Résultat ultime ou impact est le plus haut niveau de changement auquel une organisation, un programme ou un projet contribue au moyen de la réalisation d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires.

Le résultat ultime ou impact représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'un programme ou d'un projet, et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.

Résultat

Ensemble des changements

- ...significatifs ...durables
- positifs et négatifs
- prévus et imprévus

sur les personnes, les groupes et leur environnement

... **ayant un lien de causalité avec l'action**

Notion de causalité : Il doit exister une relation de cause à effet entre le résultat que l'on souhaite atteindre et les actions qui sont menées pour y arriver

Source: Laaziz, S (décembre 2007). Gestion axée sur les résultats. Espace Associatif.

Un résultat est un changement **descriptible ou mesurable** entraîné par les résultats de plus faible niveau ou les extrants. Les extrants sont les résultats immédiats; les résultats immédiats contribuent aux résultats intermédiaires; et les résultats intermédiaires contribuent aux résultats ultimes.

MEMENTO SUR LA GAR

Résultat

L'énoncé de résultat doit exprimer le **changement réel dans le développement humain**, soit :

- une amélioration (des conditions de santé)
- une augmentation (des revenus d'un groupe donné)
- un accroissement (du produit national brut)
- un renforcement (des capacités des cadres)
- une hausse (du niveau de scolarisation des filles)

Notion de changement : La capacité de changer une situation donnée relève en grande partie d'une bonne connaissance des problèmes existants, des personnes ciblées par le changement, des moyens et des ressources nécessaires pour modifier cette situation

Source: Laaziz, S (décembre 2007). Gestion axée sur les résultats. Espace Associatif.

MEMENTO SUR LA GAR

Ressources humaines, organisationnelles et physiques fournies directement ou indirectement par les intervenants du projet

Intrants

Les extrants sont des produits ou des services directs provenant des activités d'une organisation, d'un programme ou d'un projet.
*Exemple : formation fournie sur au....,
assistance technique fournie concernantau personnel.....;*

Extrants

Résultats à moyen terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants
Exemple : sensibilisation, connaissances, compétences, attitude, satisfaction

Effets

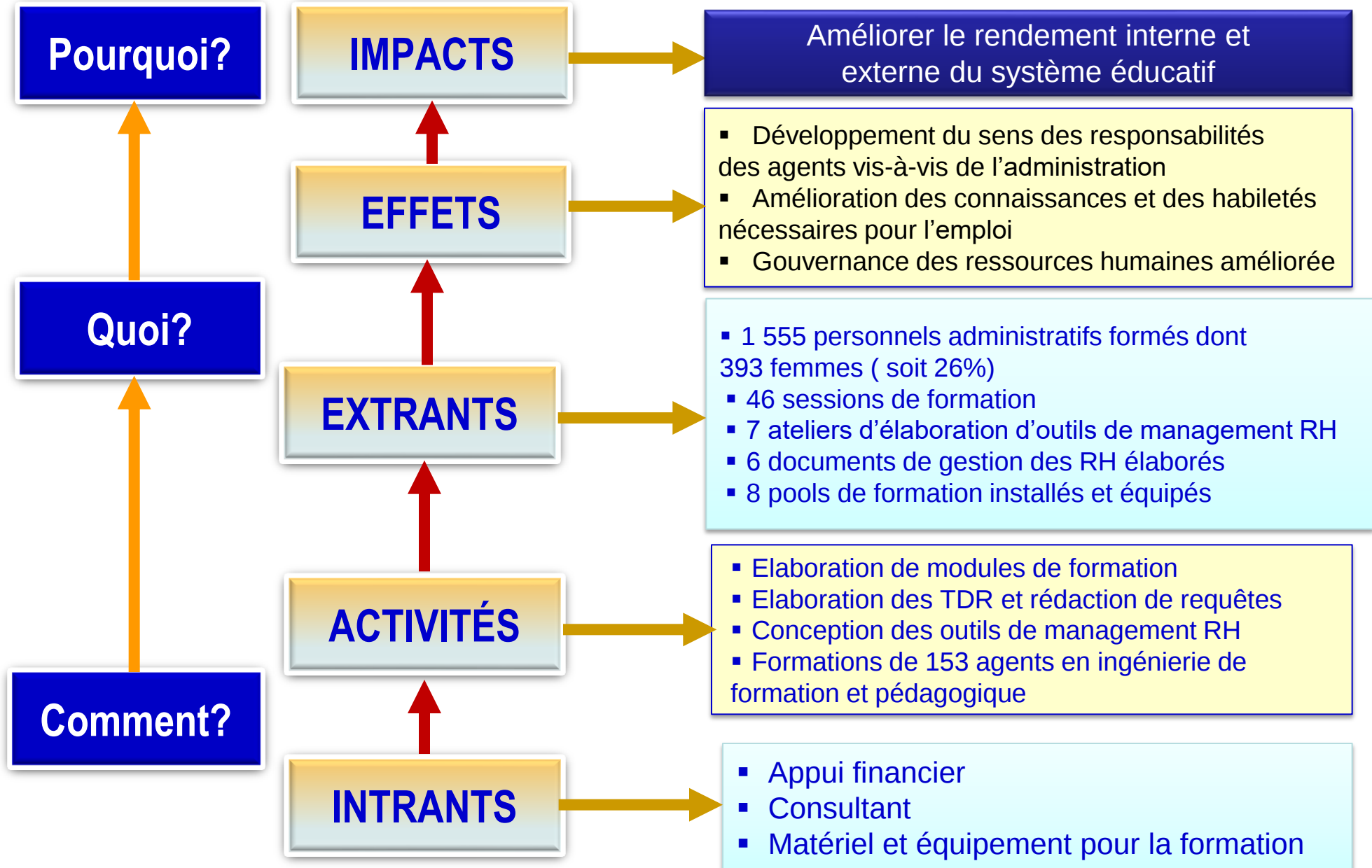
Résultat à long terme sur le plan du développement qui est la conséquence logique de l'obtention d'un ensemble d'extrants et d'effets
Résultats sur lesquels nous avons le moins de contrôle
Exemple: comportement, attitude, culture

Impacts

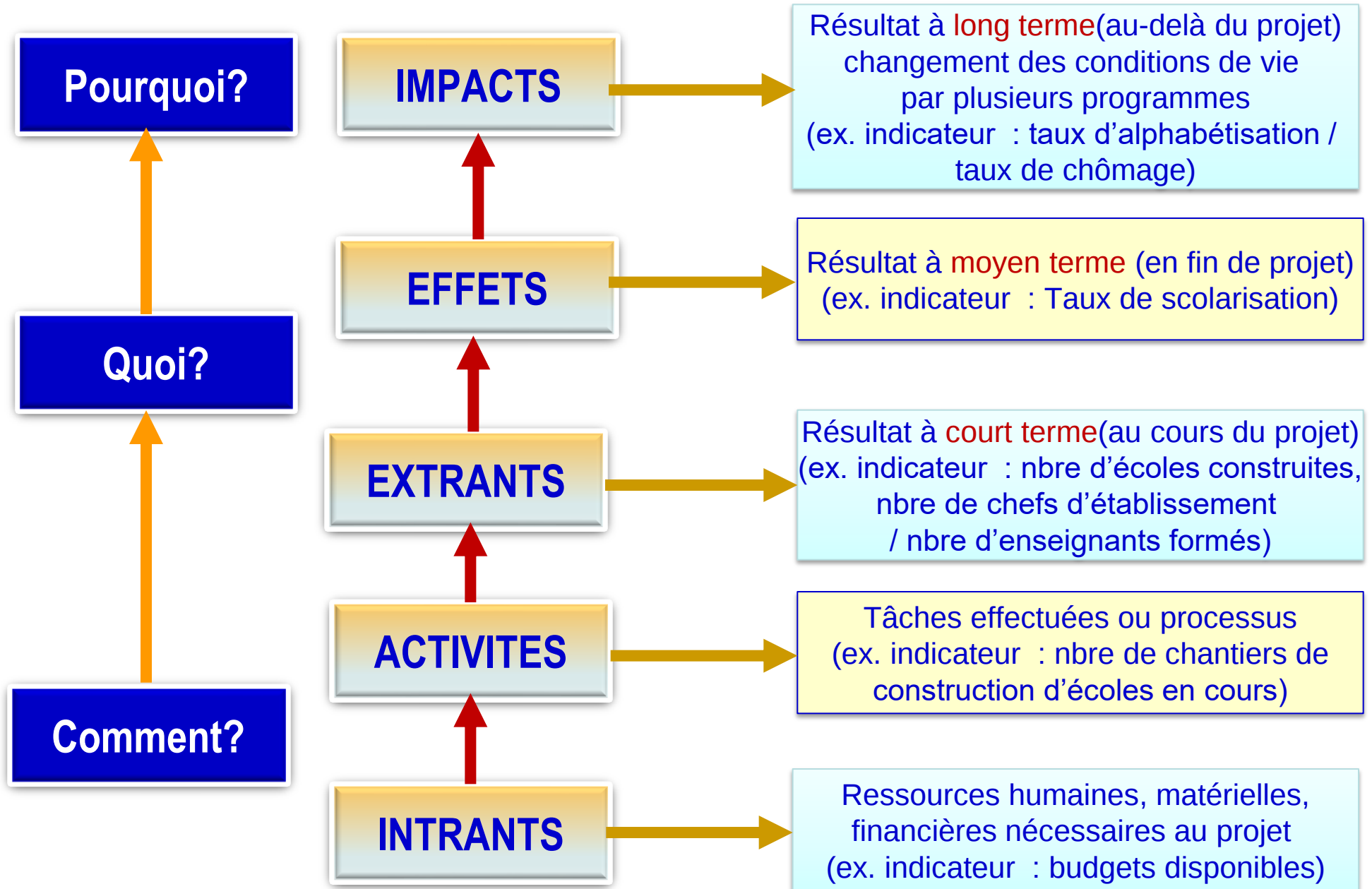
Exemples de chaîne des résultats



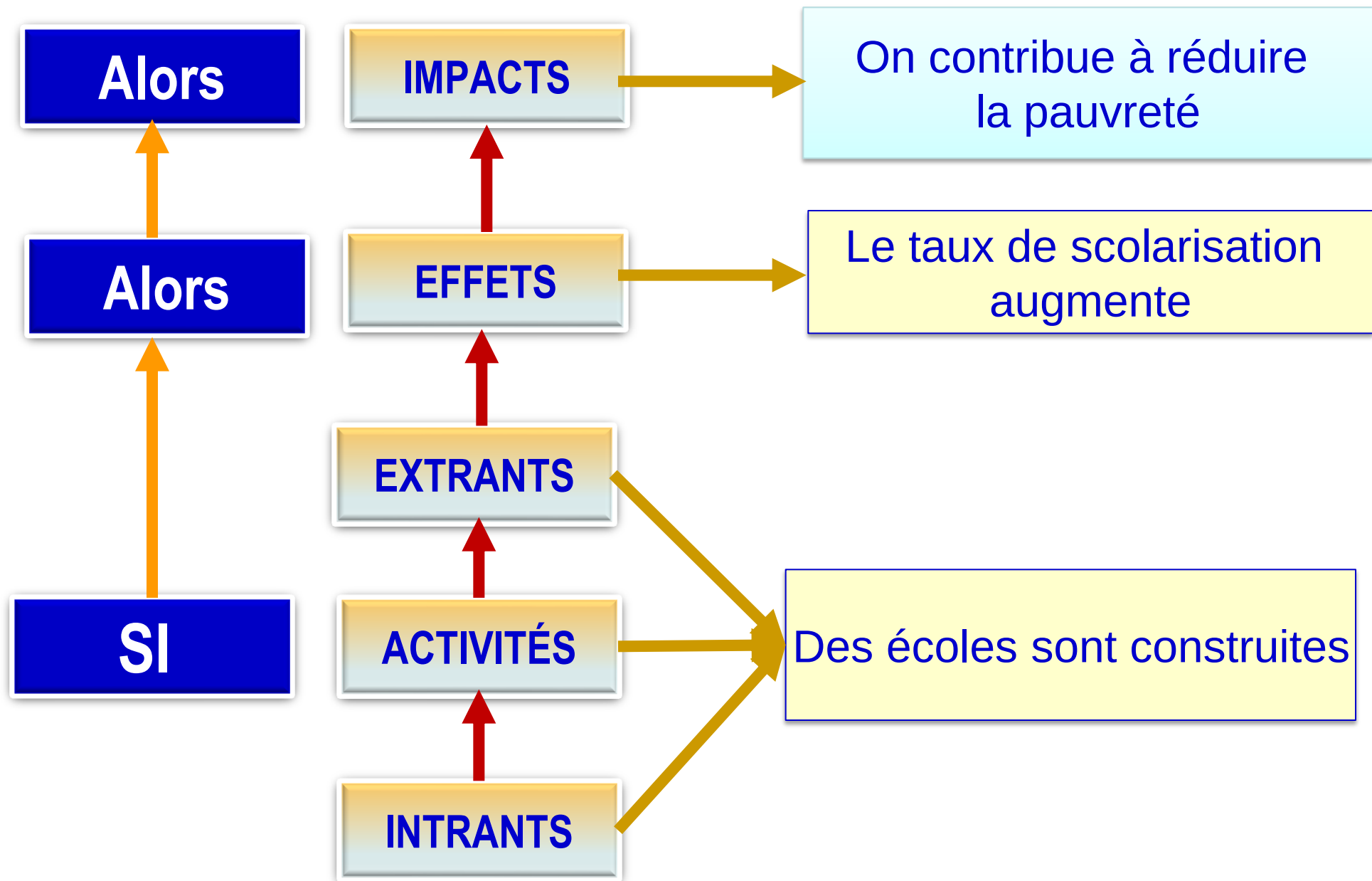
CHAÎNE DE RÉSULTATS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION



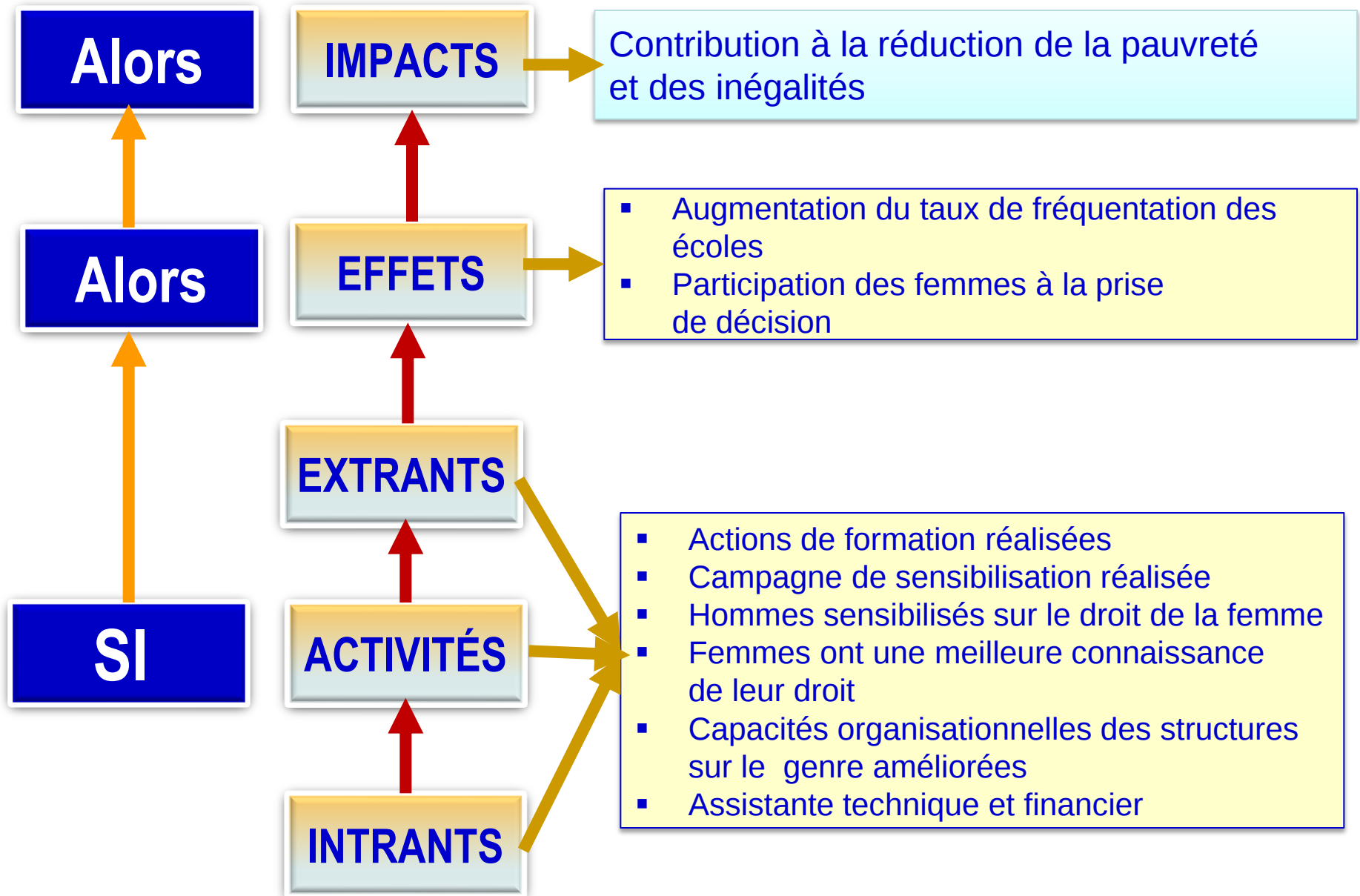
EXEMPLE DE CHAÎNE DE RÉSULTATS



EXEMPLE DE CHAÎNE DE RÉSULTATS



EXEMPLE DE CHAÎNE DE RÉSULTATS SUR LE GENRE



EXEMPLE : IMPACTS DE RÉALISATION DE 12 PUITS



Action / Objectifs	Résultats	Effets	Impact
Réaliser 12 puits répondant aux normes techniques	• 10 puits • 1 forage	La population continue de puiser l'eau au marigot sauf en saison sèche	L'action n'a pas amélioré la situation sanitaire des populations. Par contre, les nouvelles activités productives des femmes produisent des revenus, dont une partie sert à améliorer la santé. (Pourtant les résultats correspondent aux objectifs des actions)
Réduire le travail des femmes	Diminution des temps d'attente au puits	Le temps libéré permet des activités productives : culture, tissage...	
Diminuer les maladies liées à l'eau	Bonne qualité de l'eau des puits	Les villageois stockent l'eau dans des récipients contaminés par l'eau du marigot	

EXEMPLE : IMPACTS DE RÉALISATION DE 12 PUITES

- **Impact technique :**

- **attendu** : des villageois autonomes et formés pour l'entretien
- **inattendu** : création d'entreprises de réparation des puits dans la zone.

- **Impact économique :**

- **attendu** : la caisse villageoise est alimentée par le paiement de l'eau
- **inattendu** : la caisse permet la création d'emplois dans les entreprises d'entretien des puits.

- **Impact social :**

- **attendu** : les enfants du village sont en meilleure santé
- **inattendu** : les enfants libérés de la corvée d'eau peuvent aller à l'école.

EXEMPLE : IMPACTS DE RÉALISATION DE 12 PUITES

- **Impact financier :**
 - **attendu** : constitution d'une caisse pour l'entretien de chaque puits
 - **inattendu** : l'argent d'une caisse est détourné
- **Impact organisationnel :**
 - **attendu** : constitution des comités de gestion
 - **inattendu** : certains comités de gestion des puits conduisent d'autres actions, (exemple: gèrent un potager pour l'école)



③

NOTIONS DE RÉSULTATS _ D'OBJECTIFS ET D'INDICATEURS

S



SPÉCIFIQUE

Définir clairement
le but de l'objectif et
compris par tous

M



MESURABLE

Inclure des
indicateurs
de réussite

A



ATTEIGNABLE

Indiquer des
moyens réalistes
pour atteindre
l'objectif

R



RÉALISTE

Tenir compte des
contraintes
(environnement,
ressources...)

T



TEMPOREL

Préciser la date
butoir ou un
échecancier

 COGNITO

Notion de résultats



POURQUOI LES RÉSULTATS?

- Si tu ne **mesures pas les résultats**, tu ne pourras identifier ni les succès, ni les échecs
- Si tu **n'identifies** pas les succès, tu seras incapables de les **reconnaître**
- Si tu ne **récompenses** pas les succès, tu risques de **reconnaître** les échecs
- Si tu ne peux pas **identifier les échecs**, tu ne pourras pas les **corriger**
- Si tu ne **démontres** pas tes succès, tu ne pourras pas bénéficier du support des différents acteurs

Deux types de résultats :

- Les **résultats développementaux** sont les résultats à court terme (extrants), à moyen terme (effets) ou à long terme (impact). Ces résultats sont reliés les uns aux autres pour former la « chaîne des résultats ».
- Les **résultats opérationnels** sont les résultats de processus liés à la mise en œuvre d'activités

TYPOLOGIE DES RÉSULTATS

Un **résultat** est un **changement** d'état **descriptible et mesurable** qui découle d'une relation de cause à effet. (changement que l'on peut **observer, décrire** et **mesurer** et dont on peut **identifier la cause**).

TYPOLOGIE	Exemple (plan de formation DRH_MEN)
Résultat direct (CT) = Réalisation constatée et observée à la fin immédiate de l'action La DRH a une influence directe sur l'atteinte du résultat	Le nombre de structures dirigé par des cadres administratifs formés en management est en augmentation
Résultat intermédiaire (MT) = Se situe au deuxième niveau de changement. L'influence de la DRH est moins directe. Son atteinte découle de plusieurs résultats directs et demande souvent la participation d'autres acteurs.	▪ Le pourcentage de personnel disposant de fiche de poste en augmentation ▪ Le taux de personnel participant à une évaluation des performances professionnelles en augmentation

TYPOLOGIE DES RÉSULTATS

TYPOLOGIE	Exemple (plan de formation DRH _MEN)
Résultat ultime (LT) = C'est le dernier niveau de changement souhaité Son obtention est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats directs et intermédiaires et nécessite de conduire d'autres actions parallèles et la collaboration de divers acteurs	▪ Amélioration des résultats scolaires ▪ Amélioration du rendement interne du système éducatif

Un résultat est bref, mais précis

Un résultat escompté est formulé sous forme d'énoncé **d'une seule phrase**. Il s'agit d'une description brève, mais précise d'un changement qui peut se manifester de façon réaliste chez les bénéficiaires ou les intermédiaires.

Par sa précision et malgré sa brièveté, l'énoncé doit communiquer vos **attentes exactes**, en laissant le moins de place possible à l'interprétation

UN BON RÉSULTAT EST

Spécifique : Il précise l'objet du changement souhaité, le groupe cible et l'espace temps.

Mesurable: Il doit pouvoir situer le progrès accomplis à l'aide d'indicateurs utiles et fiables.

Atteignable : Il doit pouvoir être atteint de façon réaliste dans un temps donné.

Pertinent : Il doit répondre au besoin et agir sur les contraintes identifiées par le groupe cible.

UN BON RÉSULTAT

Un énoncé de résultat doit être formulé pour indiquer :

- la direction du changement prévu, en utilisant généralement un nom d'action;
- le quoi, c'est-à-dire ce qui changera;
- le qui, c'est-à-dire qui sont les intermédiaires ou les bénéficiaires (femmes et hommes) chez qui le changement se manifestera,
- le où ,l'endroit où il s'opérera

Il existe trois façons de formuler les énoncés de résultats.

- 1) En utilisant un nom d'action en début d'énoncé (par exemple, Augmentation)
- 2) En utilisant un nom d'action mais en séparant le quoi en deux portions
- 3) En utilisant un participe passé en début d'énoncé (Accès accru) pour indiquer la direction.

EXEMPLE DE RÉSULTATS

Mauvaise formulation

Réduction de l'analphabétisme au moyen de programmes de formation

- N'indique pas qui est visé par le changement escompté ni où ce changement s'opérera.
- Il contient l'expression « au moyen de », qui est une mauvaise pratique puisqu'elle relie à l'intérieur du même énoncé des éléments appartenant à différents niveaux de la chaîne des résultats.
- Dès qu'un énoncé d'extrait ou de résultat comporte plusieurs niveaux de changement, il devient très difficile de savoir ce qu'il faut mesurer lorsque l'on choisit des indicateurs. On risque de répéter un changement déjà décrit à un niveau inférieur, ce qui ajoute à la confusion

Proposition de reformulation :

Réduction de l'analphabétisme chez les hommes et les femmes dans des collectivités ciblées des districts du nord du pays X

Mauvaise formulation : Paix dans le pays X

- Le résultat n'est pas réalisable dans le cadre d'un projet.
- Le résultat est statique plutôt que dynamique.
- L'énoncé ne précise pas l'orientation du changement attendu, ni à qui, en particulier, il profitera

Proposition de reformulation :

Sécurité accrue des femmes, des hommes et des enfants dans les régions affectées par un conflit dans le pays

Notions d'objectifs



FIXATION D'OBJECTIFS

En formulant les objectifs, il est important de préciser :

- **le critère d'appréciation** en répondant à la question « sur quoi va porter l'évaluation ? » ou « Quel est l'élément (connaissance, aptitude, comportement...) que je vais évaluer pour m'assurer que l'objectif est atteint ? ».
- **l'indicateur** en répondant à la question « comment puis-je évaluer objectivement le critère ? ».

Les objectifs doivent être **SMART**

- **Spécifique** (précis, compréhensible et sans ambiguïté) (*Améliorer la condition des employés est un objectif général, leur apprendre les TIC est un objectif spécifique*).
- **Mesurable** (vérifiable par des résultats chiffrés ou observable par des faits) (*former 250 chefs d'établissement en management du changement ; fournir des tablettes à 80 formateurs internes*).
- **Atteignable** (acceptable pour le personnel et motivant : ni trop facile, ni trop difficile) (*on ne pourra pas fournir des ordinateurs portable à tout le personnel, mais seulement aux 15 chefs de service*).
- **Réaliste** (tenant compte des impératifs, des limitations du milieu et des moyens disponibles) (*Si vous voulez former des élèves en informatique, êtes vous sûr que l'école a accès à l'électricité ?*).
- **Temporel** (délimité dans le temps) (*ne fixez pas l'élément de temps avec une durée comme « d'ici les 3 prochaines années » mais plutôt « ... d'ici 2022 »*).

Exemple d'objectif fixé à un agent qui produit des actes administratifs :

« Améliorer la qualité du travail pour que le taux de réclamation des usagers passe de 10 à 3% du 1^{er} octobre 2020 au 31 juillet 2021 ».

Dans cet exemple :

- le **critère** de réalisation est la **réclamation des usagers**
- l'**indicateur** est **le taux de réclamation des usagers**
- la **valeur cible** est **3%**
- le **délai d'exécution** part **du 1^{er} octobre 2020 au 31 juillet 2021.**

DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS

Objectifs de contribution

Objectifs de progression

Objectifs qualitatifs

Objectifs chiffrés. *25% de réussite au BEPC*

Objectifs exprimant la contribution attendue de l'agent.
Concevoir un site internet

Objectifs quantitatifs

Objectifs visant une plus grande efficacité de l'agent. *Mieux gérer son temps*

Objectifs exprimés en fonction de la qualité des prestations. *La clarté des explications données*

DIFFÉRENCE BUT - OBJECTIF

	BUT	OBJECTIF
Définition	Un but est un énoncé à long terme qui indique un résultat désiré	Un objectif est un but précis que se propose l'action. Il permet d'atteindre un but.
Caractéristiques	de portée générale; de longue durée	Spécifique; Mesurable; Réaliste; Limité dans la durée
Exemples	Contribution à la réduction de la pauvreté dans la région de Mankono	Accroître de 20% les superficies de plantation d'anacarde chez les populations les plus vulnérables dans la région de Mankono

Le BUT exprime ce que l'on veut être



Les objectifs représentent l'ensemble des actions que l'on se doit de réaliser pour y parvenir

Notion d'indicateur

Instrument de mesure
d'un résultat. **Quantitatif**
(taux de redoublement) ou
Qualitatif (satisfaction des
parents d'élèves).



DÉFINITION D'INDICATEUR

Un indicateur, parfois appelé « indicateur de rendement », est un moyen de mesurer un résultat ou un extrant réel. Il peut être quantitatif ou qualitatif, et il est composé **d'une unité de mesure, d'une unité d'analyse et d'un contexte**. **Les indicateurs sont neutres** : ils n'indiquent ni le sens du changement et ni la cible visée

Un indicateur est un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé.

- **Les indicateurs quantitatifs** s'expriment à travers le nombre, la fréquence, le pourcentage, le ratio, les écarts, etc... (*Nombre de femmes ayant participé à un évènement*)
- **Les indicateurs qualitatifs** s'expriment à partir d'un jugement, d'opinions ou d'une perception en décrivant la qualité, la portée, le niveau de satisfaction, les retombées sur d'autres personnes, la pertinence et l'adéquation des actions en vue du changement (*niveau de satisfaction des usagers*)

CRITÈRES D'UN BON INDICATEUR

1. **Validité:** L'indicateur mesure-t-il ce que l'on veut mesurer?

- L'indicateur de rendement mesurera-t-il bel et bien le résultat ou l'extrant?

2. **Fiabilité:** L'indicateur offrira-t-il une mesure constante au fil du temps?

- L'indicateur de rendement vous permettra-t-il de mesurer le résultat ou l'extrant au fil du temps?
- Produira-t-il des données identiques lorsqu'il sera appliqué à une même situation à différents moments?
- Si un chercheur différent recueille les données, l'indicateur demeurera-t-il constant?

3. **Sensibilité:** L'indicateur pourra-t-il mesurer le changement?

- Lorsque le changement décrit dans l'énoncé de résultat commence à s'opérer, l'indicateur y sera-t-il suffisamment sensible pour détecter ce changement?
- L'indicateur de rendement mesurera-t-il à la fois l'amélioration et la détérioration d'une situation (en d'autres mots, est-il neutre)?

CRITÈRES D'UN BON INDICATEUR

4. **Simplicité:** Sera-t-il facile de recueillir les données?

- Les sources d'information sont-elles faciles d'accès?
- L'équipement ou l'expertise nécessaires pour le suivi de cet indicateur de rendement sont-ils aisément accessibles?
- L'indicateur de rendement permet-il une analyse relativement simple du résultat?
- Est-il suffisamment clair et direct pour être compris par l'ensemble des parties prenantes?

5. **Utilité:** L'information recueillie sera-t-elle utile pour la prise de décision?

- L'information fournie par l'indicateur de rendement répond-elle aux besoins des destinataires?
- Le fait de connaître cette information vous permettra-t-il, à vous-même ou aux autres intervenants, de faire les choses mieux ou plus efficacement?
- L'indicateur de rendement est-il exprimé de telle sorte qu'il trouvera un écho chez les destinataires?
- Permet-il de communiquer facilement l'état du résultat?
- Cet indicateur de rendement fournira-t-il l'information en temps utile?

6. **Abordabilité:** Avez-vous les ressources pour recueillir les données?

- Avez-vous les moyens de recueillir des données pour cet indicateur de rendement?
- Est-ce que l'information obtenue justifie son coût éventuel?

Les indicateurs appropriés en milieu scolaire sont les suivants :

- Les indicateurs de **contexte** : ceux qui définissent les conditions sur lesquelles on ne peut guère agir

Exemple : caractéristiques sociales économiques des familles (la pauvreté).

- Les indicateurs de **moyens** : ce sur quoi on peut agir

Exemple : les moyens humains, les moyens matériels, les organisations pédagogiques...

- Les indicateurs de **résultats** : ce sur quoi on veut agir

Exemple : les résultats des élèves, les comportements sociaux des élèves, la participation des familles à la vie de l'établissement , taux de réussite à un test de niveau des individus

INDICATEURS

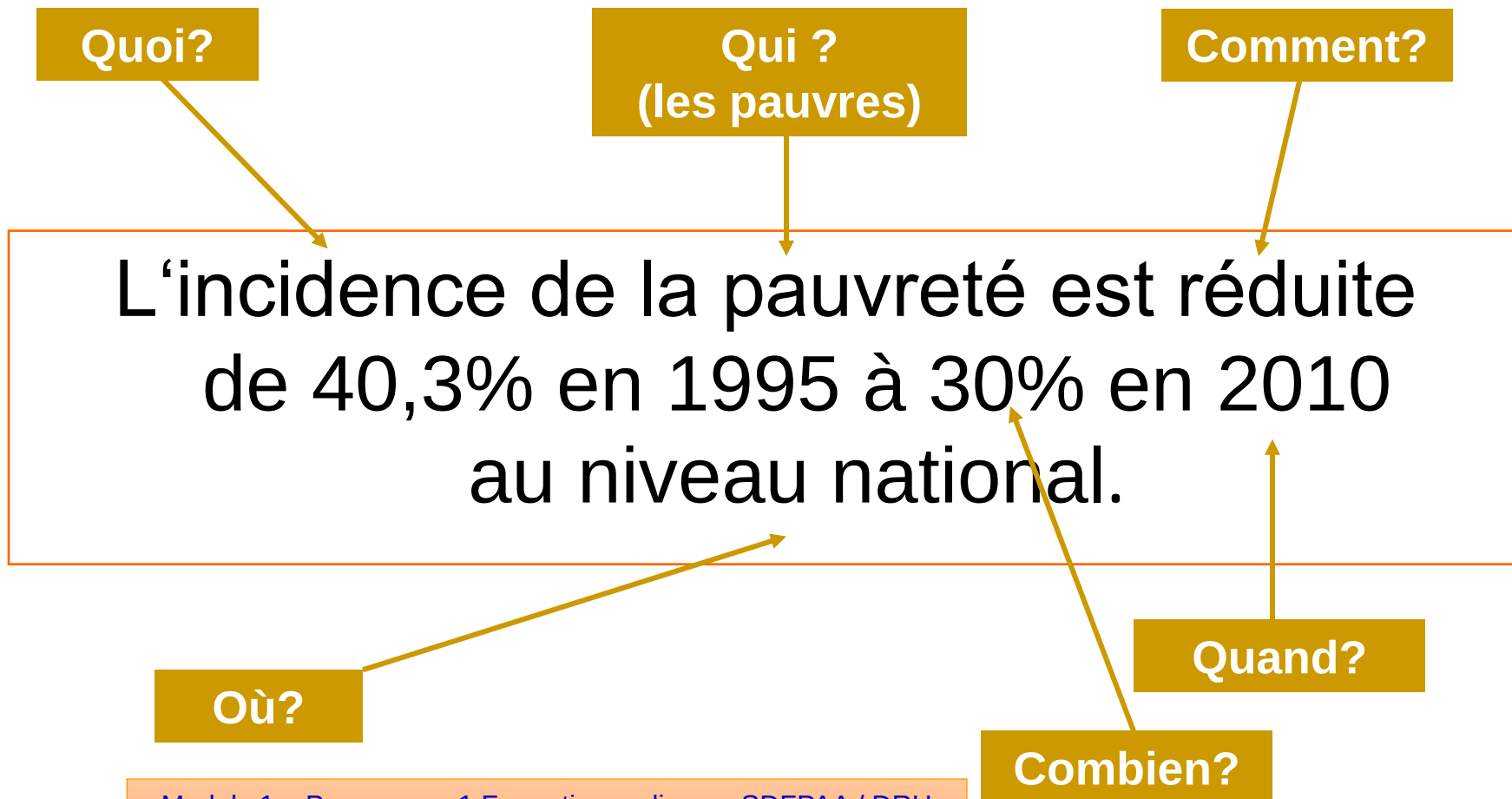
Pour chaque indicateur, il est important d'avoir une description détaillée des conditions prévues ou des situations à observer et de déterminer des points de repère afin de comparer les résultats obtenus.

Les 6 dimensions d'un indicateur objectivement vérifiable

- | | | |
|----|-----------------|--------------|
| 1. | L'objet | => Quoi? |
| 2. | La quantité | = > Combien? |
| 3. | La qualité | => Comment? |
| 4. | Le groupe cible | => Qui? |
| 5. | La période | => Quand? |
| 6. | La localisation | => Où? |

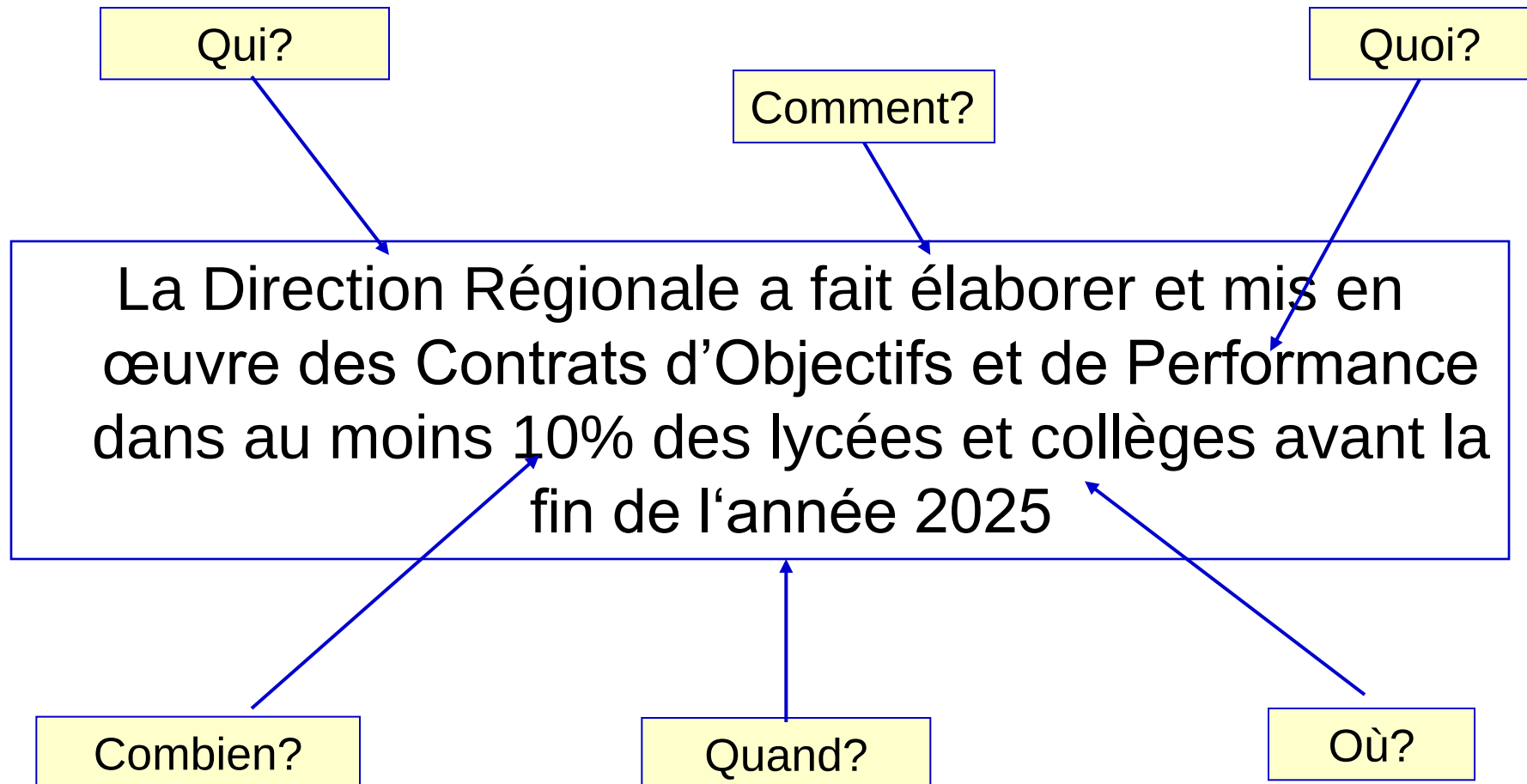
INDICATEURS

Un indicateur est un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé



INDICATEURS

Un indicateur est un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé



On peut classer les indicateurs en fonction du niveau de ce qu'ils mesurent dans le modèle logique:

→ **Indicateurs d'extrants**

Ils mesurent les produits ou les services découlant des activités du projet fournis par un exécutant à des intermédiaires ou à des bénéficiaires.

Par exemple, le nombre de séances de formation offertes, ou le niveau de satisfaction (échelle de 1 à 4) des participants (femmes et hommes) quant à la pertinence de la formation par rapport à leurs tâches.

→ **Indicateurs de résultats immédiats**

Ils mesurent les changements sur le plan de la capacité, comme les compétences, les connaissances, les capacités ou la sensibilisation, et parfois l'accès, des intermédiaires ou des bénéficiaires, qui découlent de la production des extrants.

TYPES DE CHANGEMENTS MESURÉS PAR LES INDICATEURS

→ Indicateurs de résultats intermédiaires

Ils mesurent les changements dans les comportements, les pratiques ou le rendement des intermédiaires ou des bénéficiaires, découlant de la réalisation des résultats immédiats.

→ Indicateurs de résultats ultimes

Ils mesurent des changements durables dans la vie des bénéficiaires, découlant de la réalisation des résultats intermédiaires. Par exemple, le revenu annuel moyen des petits producteurs agricoles (femmes et hommes), toutes sources confondues.



Ne pas confondre l'indicateur qu'est la température avec le résultat de la mesure que serait par exemple de 36°C.

④

PLANIFICATION



CINQ (5) COMPOSANTES TECHNIQUES DE LA GAR

1

**PLANIFICATION
STRATÉGIQUE**

Définir et fixer les grandes orientations de l'organisation

2

**PLANIFICATION
OPERATIONNELLE
ET BUDGETISATION**

Prévoir dans le détail ce qui doit être fait, comment et par qui?

3

**SUIVI D'EXÉCUTION
DU PROGRAMME**

Examen de ce qui est en cours de réalisation

4

**EVALUATION DU
PROGRAMME**

Ce qui a été réalisé où son impact

5

**REDDITION
DE COMPTES**

Présentation de rapports sur la performance

DÉFINITION DE LA PLANIFICATION

Une planification est un processus qui consiste à **fixer les objectifs**, à **déterminer les moyens** nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et à **définir les étapes** pour les atteindre.

Elle permet de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est notre situation ?
2. Que voulons nous accomplir?
3. Quel écart existe-t-il entre notre position actuelle et celle que nous voulons occuper?
4. Qui se chargera d'exécuter toutes les activités mises en évidence ?

La planification répond à une préoccupation : **anticiper et préparer les actions à entreprendre dans le futur.**

Elle a pour vocation de **définir les tâches** et de les **articuler** entre elles, afin d'atteindre un **objectif**.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE / PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

La planification stratégique est l'acte par lequel on détermine ce qu'une organisation a l'intention **d'être dans le futur** et **comment** elle y parviendra.

C'est décider du **meilleur avenir** pour l'organisation et du **meilleur chemin** pour **atteindre cette destination**.

La planification opérationnelle consiste à **éclater les objectifs** en **sous objectifs spécifiques** et à attribuer à chaque centre de responsabilité les sous objectifs à réaliser, ainsi que le rôle et la responsabilité à suivre dans la réalisation des objectifs globaux et la mise en œuvre de la stratégie retenue

PROCESSUS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Où en sommes nous?

Quels résultats souhaitons-nous obtenir?

Comment pouvons-nous les obtenir?

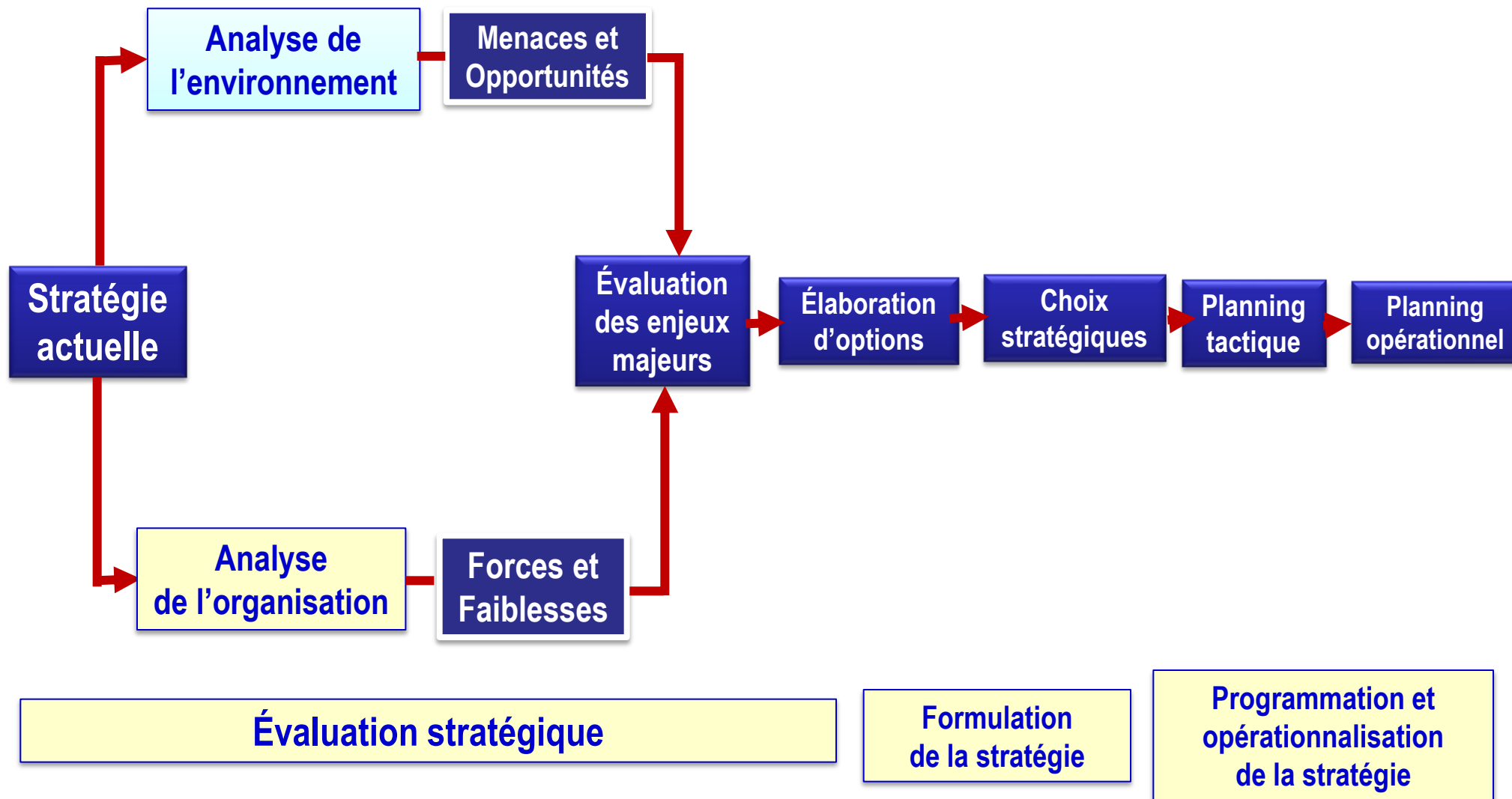
Comment allons nous mesurer nos progrès?

Qui fera quoi?

Projection dans l'avenir et détermination des stratégies permettant de concrétiser **la mission et la vision**

Commencer toujours par définir les **changements souhaités(résultats)** avant de penser aux activités

DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



COMPOSANTES TECHNIQUES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Les gens veulent savoir pourquoi le service / la direction existe

Mission
Raison de notre existence

Que faisons-nous? Quelle est notre raison d'être? ADN de l'organisation. Ce que l'organisation fait et comment elle le fait

Où allons-nous? Comment serait idéalement notre direction dans 5 ans / 10 ans

Vision
Notre idéal

Outil stratégique de management

Valeurs
Ce en quoi nous croyons

Orientations stratégiques
Sur quoi voulons-nous mettre l'accent?

Résultats / Buts / Objectifs
Que souhaitons-nous atteindre?

Indicateurs du succès
Comment savoir si nous avons réussi?

Plan opérationnel
Que faire, quand, par qui et par quel moyen?

MISSION – VISION - VALEURS

MISSION

Que faisons-nous?

- Notre raison d'être
- Notre utilité
- Nos objectifs

La sous-direction de la Formation

Renforcer les capacités managériales et de leadership du personnel administratif du MEN

VISION

Où allons-nous?

- Tendre vers un futur inspirant
- Direction (sens)
- Stratégie

Faire de la DRH / MEN une direction reconnue pour son management des RH , sa stratégie de formation continue adaptée en temps réel aux besoins de formation du personnel

VALEURS

Qui sommes-nous?

- Valeurs et identité collective
- Convergence valeurs personnelles et organisationnelles

- Professionnalisme
- Respect
- Ouverture
- Intégrité
- Engagement

QUESTIONNAIRE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1. Qui sommes-nous?
2. Où en est la sous-direction de la formation de la DRH maintenant?
3. Où en sera la sous-direction de la formation de la DRH dans 5 ans?
4. Qu'est-ce que nous essayons de réaliser?
5. Comment pouvons-nous y parvenir?
6. Que sommes-nous capables de faire?
7. Quels problèmes cherchons-nous à résoudre?
8. Quelle différence essayons-nous de faire?
9. A quelles questions critiques devons-nous répondre?
10. A quoi devrions-nous allouer nos ressources?
11. Quelles devraient être nos priorités?

ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Étape 1	Analyse stratégique	Quelle est la situation actuelle de notre organisation?
Étape 2	Orientation stratégique	Où voulons-nous être dans l'avenir?
Étape 3	Élaboration des stratégies	Comment allons-nous atteindre nos objectifs?
Étape 4	Mise en œuvre des stratégies	Comment allons-nous assurer une mise en œuvre efficace de nos stratégies?
Étape 5	Préparation des plans opérationnels	Qui va faire quoi et quand?
Étape 6	Contrôle stratégique	Comment allons-nous savoir si nous avons atteint nos objectifs et réalisé nos plans?

CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Outil structuré de gestion qui sert à **décrire les résultats souhaités** d'un projet/programme, à **déterminer les moyens d'effectuer le suivi du progrès** vers l'atteinte **des résultats** à partir des **indicateurs**, tout en identifiant les **conditions favorables**.

	Logique d'intervention/ Chaîne des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global				
Objectif spécifique				
Extrants				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

CADRE LOGIQUE – AXÉ SUR LES RÉSULTATS

- **La 1^{ère} colonne est appelée « Logique d'intervention »** ou encore « **Chaîne des résultats** » car elle indique le lien logique entre les activités et les résultats qui peuvent être attendus dans une période de temps donné. (moyens/ fins).
- **La 2^{ème} colonne est celle des « Indicateurs objectivement vérifiables »** ; elle représente la description opérationnelle des objectifs et des résultats en termes de quantité et de qualité avec indication de temps et de lieu. le 4^{ème} niveau est réservé pour les « ressources (ou moyens) » nécessaires pour exécuter les activités planifiées.
- **La 3^{ème} colonne est celle des « Sources de vérification »** ; elle indique d'où et sous quelle forme proviennent les informations sur les réalisations des objectifs et des résultats. le 4^{ème} niveau est réservé pour la « ventilation des coûts ».
- **La 4^{ème} colonne est celle des « Hypothèses, présuppositions critiques ou risques »** ; il s'agit des facteurs externes qui échappent à l'influence du projet mais qui sont importants pour atteindre les résultats, l'objectif et contribuer au but (ou encore les facteurs importants pour la réussite du projet mais directement influençable par ce dernier).

CADRE LOGIQUE PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS

	DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
IMPACT	Les capacités de gestion , les compétences techniques et managériales des personnels administratifs du MEN sont renforcées en vue de l'amélioration de la gouvernance des ressources.	1- Taux de réussite aux examens scolaires 2-Taux d'achèvement du 1er cycle secondaire 3- Niveau de technicité (habilité) et rendement des personnels administratifs	1- Rapports d'analyse statistiques scolaires 2-Evaluation des acquis scolaires réalisée par le MEN ou par tout autre organisme reconnu	
EFFETS	1- Les capacités d'analyses descriptives, rétrospectives et comparatives des personnels administratifs sont renforcées	1- Nombre de production d'analyses diagnostiques opérationnelles (assorties de problématiques) élaborés 2- Nombre de plan sectoriel validé	Rapports d'études diagnostiques et évaluatives	Le gouvernement de la république de Côte d'Ivoire soutient le MEN dans la réalisation du projet Les communautés éducatives adhèrent, coopèrent et s'approprient le projet Les autorités politiques et administratives collaborent et s'engagent pour la réussite du projet
	2- Les capacités managériales des cadres opérationnels du MEN sont développées	1- Nombre de structures dotées d'un plan d'action opérationnel 2- Nombre de cadres opérationnels formés par an	Aide-mémoire de la revue sectorielle Rapport de formation Rapport d'exécution du programme annuel	
RÉSULTATS / EXTRANTS	1.1./ 272 managers formés en analyse des données et analyse sectorielle	Nombre de managers formés	Rapport de formation	
	2.1./ 1353 personnels administratifs formés en techniques managériales	Nombre de personnels administratifs formés	Rapport de formation	
ACTIVITÉS / INTRANTS		MOYENS	COÛTS	
	1.1.1.Renforcer les capacités de 272 managers en analyse des données et analyse sectorielle	22 Formateurs - 272 Participants 11 Gestionnaires -Consommables		
	2.1.1.Renforcer les capacités de 1353 personnels administratifs en techniques managériales	108 Formateurs - 1353 Participants 54 Gestionnaires - Consommables		
				Disponibilité du financement

⑤

SUIVI & ÉVALUATION



SUIVI / ÉVALUATION

La culture du rendement (atteinte de résultats) s'accompagne d'un processus de **suiivi évaluation** effectué sur une base régulière (mensuelle, semestrielle ou annuelle) et cohérente.

Divers rapports (étape, annuel, mi-parcours, final) alimentent ce processus par une analyse de l'atteinte des résultats en tenant compte des **indicateurs, des cibles déterminées, des hypothèses émises** et de leurs **facteurs de risque**.

Ce processus permet de questionner les stratégies mises en place, les activités réalisées, d'analyser la progression vers l'atteinte de résultats et d'affecter équitablement les ressources.

Il permet d'orienter les actions et décisions en fonction des constatations qui sont émises par tous les intervenants, des recommandations et enseignements (leçons tirées) qui émanent des expériences d'appui menées et du niveau de satisfaction des partenaires concernés.

SUIVI / ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats des projets, programmes ou politiques.

Intérêts

- Evaluer et ajuster les stratégies et les activités
- Rendre compte des progrès aux parties concernées, aux clients , aux contribuables, à l'opinion
- Identifier et échanger avec les autres sur les bonnes pratiques et les leçons apprises
- Mieux programmer les nouvelles actions et stratégies



LE SUIVI , QU'EST-CE QUE C'EST ?

Surveillance continue et périodique de l'exécution du projet

**AFIN DE VEILLER
A CE QUE :**

Les fournitures d'intrants

Les calendriers de travail

Les résultats escomptés.

Soient
bien
assurés

ET VÉRIFIER SI

Les bénéficiaires ou le groupe cible
commencent à ressentir les effets

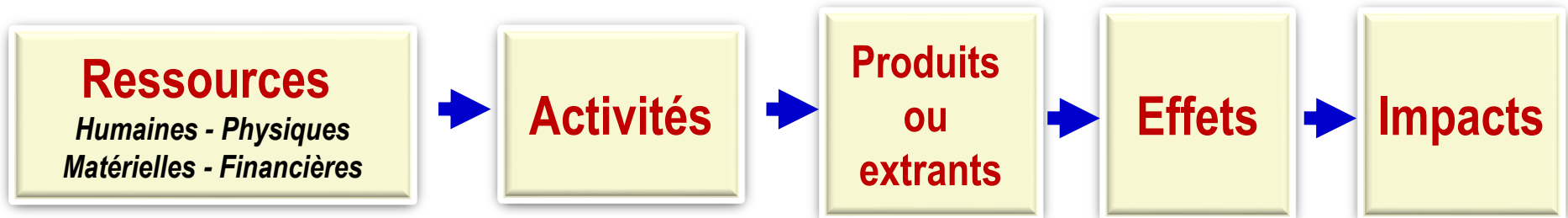
Que faut-il suivre ?

Les ressources - les activités – les délais- les coûts

Le suivi est entrepris une fois que le projet ou programme a démarré et se poursuit tout au long de sa période d'exécution.

QUESTIONS DURANT LE SUIVI

Quelle est la cause des retards ou des résultats non attendus? Existe-t-il un phénomène qui devrait inciter l'équipe de gestion à modifier le plan de mise en œuvre de l'opération?				
Des fonds, du personnel et du matériel sont-ils disponibles en temps voulu? Leur quantité et leur qualité sont-elles suffisantes?	Les activités sont-elles mises en œuvre conformément au calendrier et au budget? Les activités mènent-elles aux produits attendus?	Quels sont les impressions des bénéficiaires en ce qui concerne les activités qui engendrent les extrants?	Les produits mènent-ils aux réalisations correspondantes ?	Mesurer les changements au niveau de la finalité exigeant plus de temps, cette phase relève de l'évaluation et non du suivi
Intrants (ressources)	Activités	Extrants (produits)	Effets (réalisations) à moyen terme	Impacts à long terme



L'ÉVALUATION POUR QUOI FAIRE?

1) Evaluer

Si les résultats (immédiats, à moyen terme et à long terme) sont atteints

2) En passant en revue

Les résultats escomptés

Les résultats obtenus

Les résultats inattendus

Les ressources utilisées

La pertinence de l'intervention à la lumière des résultats constatés

L'évaluation vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des actions et les contributions de l'intervention aux résultats obtenus.

L'ÉVALUATION POUR QUOI FAIRE?

Déterminer, obtenir et analyser l'information portant sur **l'évolution** des actions par rapport aux **résultats** visés, afin de satisfaire l'un des besoins suivants :

- examiner le chemin parcouru et ajuster le cap
- alimenter un processus de consultation
- contrôler la qualité des extrants
- motiver les acteurs et accroître leur mobilisation
- approfondir la compréhension d'une situation
- planifier de nouvelles stratégies ou activités
- faire le bilan d'une activité ou d'un projet spécifique
- aider à rationaliser l'utilisation des ressources
- tirer des leçons de l'expérience.

On distingue quatre types d'évaluations:

- **L'évaluation ex-ante** permet d'établir une situation de référence avant de démarrer le projet
- **L'évaluation à mi-parcours** permet de suivre et éventuellement de réorienter l'action
- **L'évaluation finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme (les effets , observer les conséquences à court terme.)
- **L'évaluation ex-post** se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (déterminer l'impact)

LIEN ENTRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

	SUIVI	EVALUATION
COMPLEMENTARITÉ	Activités régulières et continues de la gestion du plan opérationnel	
DIFFÉRENCES	Le suivi examine ce qui est en cours de réalisation	l'évaluation s'intéresse à ce qui a été réalisé où à l'impact

Le suivi et l'évaluation doivent reposer sur la construction d'outils à partir **d'indicateurs initialement identifiés**.

❑→ **Le suivi des objectifs** ou **suivi des réalisations physiques** se fait par le biais du suivi des activités et résultats (extrants)

❑→ **Le suivi financier** vise à :

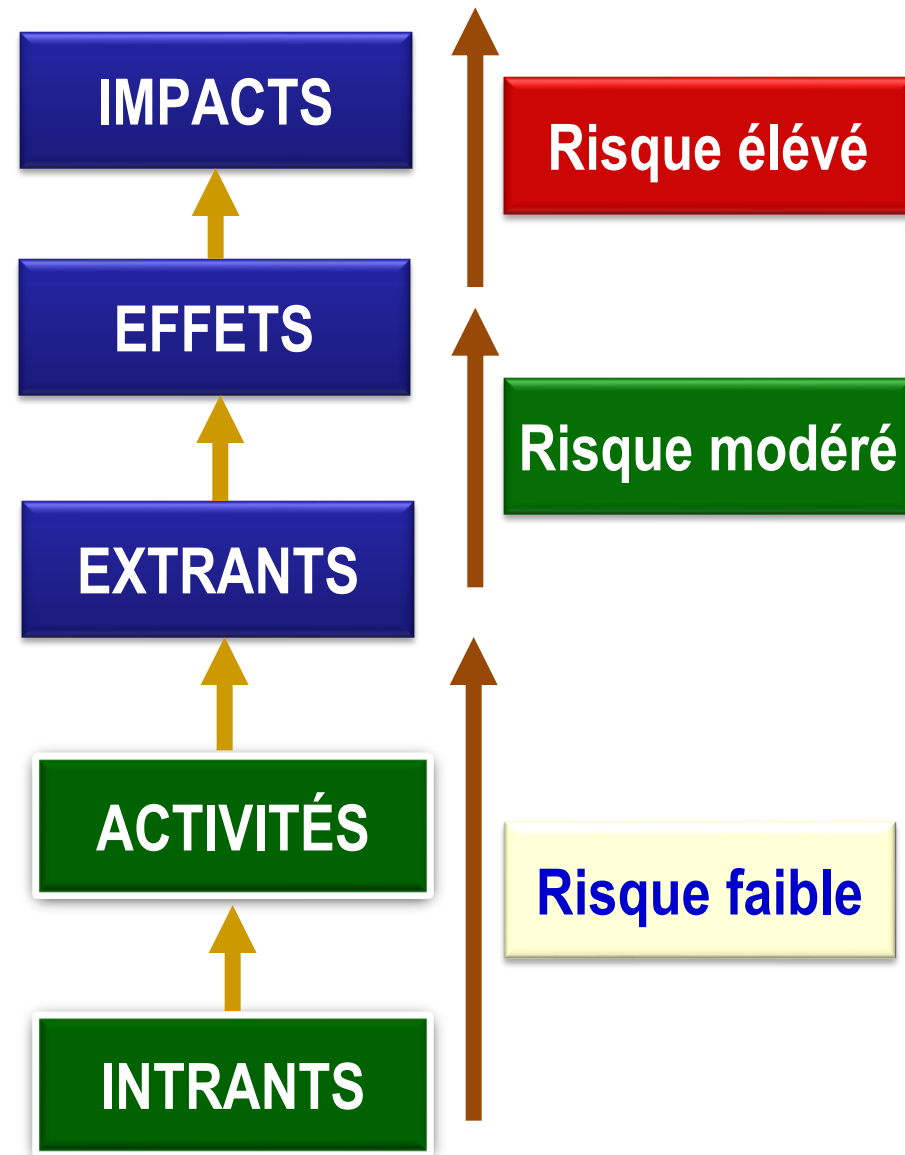
- faire le point sur l'exécution du budget
- apprécier l'efficacité et l'efficience d'utilisation des fonds alloués.

FACTEURS RISQUES

L'environnement dans lequel évolue un projet change constamment et peut être instable.

Des facteurs externes et internes peuvent influencer sur l'atteinte des résultats

Plus on avance dans la chaîne de résultats (passer des extrants, aux effets, à l'impact), plus le niveau de risque s'élève car plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet, affectant l'atteinte des résultats.



RAPPORT DE PERFORMANCE

Le rapport de performance est un document qui a pour but de fournir une information fiable sur l'atteinte des résultats suite à l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'organisation / de la structure pour l'exécution des projets / ses programmes



Le rapport de performance :

- Présente un tableau cohérent et équilibré de la performance de l'organisation
- Met l'accent sur les résultats et non sur les extrants
- Associe la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée
- Présente la performance dans un contexte
- Lie les ressources aux résultats
- Explique pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien fondé de la performance

RAPPORT DE PERFORMANCE

Le rapport de performance :

- Met l'accent sur l'analyse et l'enchaînement des résultats obtenus en termes d'effets et d'impacts
- Repose sur des analyses intégrées des différents programmes ou objectifs spécifiques en lien avec les engagements contenus dans les documents stratégiques de la structure
- Est soutenu par des analyses comparées et dynamiques dans le temps



⑥

PROJET D'ÉTABLISSEMENT(PE) & CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE(COP)



MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT (PE)

Un Projet d'Établissement est un **outil de bonne gouvernance et de reddition de comptes**.

Il répond à l'ambition **d'accroître la réussite des élèves en améliorant la qualité de l'enseignement-apprentissage**. (Pallier collectivement les faiblesses et les insuffisances des résultats scolaires)

Diagnostic de l'établissement – État des lieux (SWOT)

- Résultats au BEPC / BAC et de passage en 2^{nde}
- Taux de redoublement par niveau
- Taux de décrochage des élèves
- Taux d'absentéisme mensuel par niveau
- Résultats aux devoirs de niveaux par trimestre, par niveau et par sexe

Analyse des données recueillies et définition des objectifs

Identification des activités à mettre en œuvre avec des indicateurs de réalisation

Planification des activités dans le temps et chiffrage des activités

Élaboration d'un cadre de résultats (effets, extrants, activités, indicateurs, dates d'exécution)

MATRICE D'ACTIONS DANS LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT (PE)

Une matrice d'actions est un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné.

Elle poursuit un objectif bien défini ; les différentes tâches ou activités qu'elle comporte sont organisées de façon logique et séquentielle ; elle identifie les personnes responsables ainsi que la date et la façon d'effectuer lesdites tâches.

Objectifs	Activités à déployer		Indicateurs vérifiables	Budget	Périodicité de régulation	Personne impliquée	Chronogramme					
	Activités principales	Activités secondaires					S	O	N	D	J	

- 1^{ère} colonne ,les objectifs que veut atteindre l'établissement scolaire (trois ou quatre).
- 2^{ème} colonne, liste les activités à réaliser pour atteindre les différents objectifs définis dans la 1^{ère} colonne.
- 3^{ème} colonne, les indicateurs qui permettront de voir qu'effectivement l'objectif concerné a été atteint.

MATRICE D'ACTION DANS LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT (PE)

Objectifs	Activités à déployer		Indicateurs vérifiables	Budget	Périodicité de régulation	Personne impliquée	Chronogramme					
	Activités principales	Activités secondaires					S	O	N	D	J	

- 4^{ème} colonne, le budget nécessaire à la réalisation des différents objectifs.
- 5^{ème} colonne ,les moments ou la périodicité de la régulation.
- 6^{ème} colonne, liste des collaborateurs qui auront en charge la supervision de chaque activité.
- 7^{ème} colonne, la période de réalisation de chaque activité.

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE(COP)

Contrat signé entre un chef de structure éducative et sa hiérarchie, qui fixe des objectifs pour une période donnée, qui en définit les modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

Outil de gouvernance scolaire qui découle du projet d'établissement pour contribuer à l'atteinte des objectifs du plan sectoriel d'éducation- formation.

Le COP a pour objectifs de /d' :

- renforcer la responsabilité, l'imputabilité et la reddition de comptes ;
- renforcer la culture du résultat, du suivi et de l'évaluation ;
- améliorer l'administration et le pilotage du système.

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

OBJECTIFS	PROGRAMME D'ACTIONS
Augmenter les effectifs de filles dans les secondes scientifiques	Action 1 : Sensibilisation des jeunes filles des classes de 4 ^{ème} et 3 ^{ème} Action 2 : Mise en place de critères et conditions d'accès attractifs Action 3 : Mise en place d'un dispositif d'aide aux filles
Améliorer le taux de réussite au BEPC	Action 1 : Réaliser deux épreuves de BEPC blanc pour les élèves de 3 ^{ème} Action 2 : Assurer un suivi spécifique des élèves redoublants Action 2 : Développer le travail en équipe pour les élèves des classes d'examen

FICHE ACTION								
Objectifs et résultats escomptés	Détail des activités	Indicateurs de performance	Source de vérification	Hypothèses de risques	Budget prévisionnel	Ressources Humaines	Ressources matérielles	Calendrier
Améliorer le taux de réussite au BEPC		Taux de réussite au BEPC	Rapport de fin d'année					

EXEMPLE DE FICHE DE SUIVI DES ACTIVITÉS DU COP / PE

FICHE DE SUIVI DES ACTIVITÉS (mensuel, trimestriel ou semestriel)

Actions / Activités / Tâches	Résultats	Indicateurs de réalisation	Activités réalisées	Coût des actions	Montant décaissé	Période d'exécution		Responsable	Observations
						Début	Fin		

FICHE BILAN (mensuel, trimestriel ou semestriel)

Actions / Activités / Tâches	Résultats atteints	Taux d'exécution		Tâches non réalisées	Justification des écarts	Mesure à prendre	Observations
		Physique	Fin				

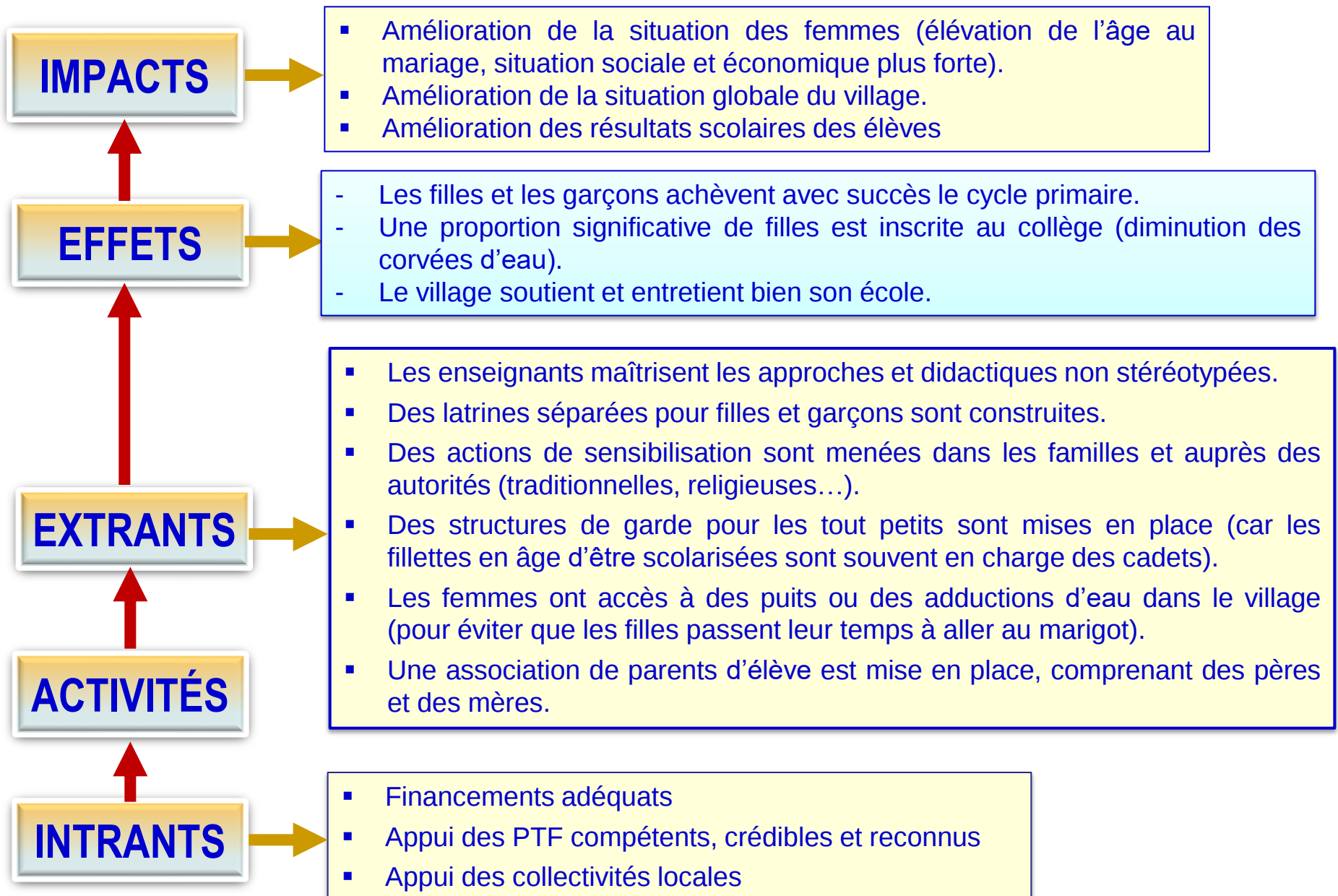
EXEMPLE DE FICHE D'ÉVALUATION DU COP / PE

Résultats attendus	Indicateurs	Valeurs initiales	Valeurs cibles	Sources de vérification	Risques ou hypothèses	Résultats obtenus	Mesures correctives

ACTIVITES	ECHEANCES												Exécuté	Partiellement exécuté	Pas exécuté	Responsable
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Activité 1																
Activité 2																

Dates	Activités prévues	Tâches prévues	Activités réalisées	Tâches réalisées	Observation

PROJET D'ÉTABLISSEMENT : INTÉGRATION DES FILLES



CONSEILS POUR RÉUSSIR UN PROJET AVEC L'APPROCHE GAR

La Gestion Axée sur les Résultats vise principalement à maximiser la réalisation des résultats attendus d'un projet.

Cela signifie qu'il faut gérer le projet en fonction des résultats du début à la fin et qu'il faut s'assurer qu'un accent constant est mis sur l'atteinte des résultats



1. Mobiliser les intervenants clés, y compris les intermédiaires et les bénéficiaires, lors de la conception, de la planification et de la mise en œuvre d'un projet dans l'approche GAR
2. Tenir compte de l'égalité entre les sexes, de la viabilité environnementale et de la gouvernance dans tous les aspects de la planification, de la conception et de la mise en œuvre axées sur les résultats du projet
3. Garder à l'esprit que les résultats intermédiaires et ultimes ne relèvent pas du contrôle exclusif d'une organisation ou d'un projet, mais qu'une organisation ou un projet contribue à l'atteinte de ces résultats et influe sur ceux-ci

CONSEILS POUR RÉUSSIR UN PROJET AVEC L'APPROCHE GAR



5. Entreprendre le suivi et l'évaluation au moyen de la collecte et de l'analyse de données sur les extrants et les indicateurs de résultats afin de mesurer le niveau d'atteinte des résultats attendus
6. Utiliser les données d'indicateurs recueillies et évaluées pour comparer les résultats attendus avec les résultats réels, et rajuster les opérations tout au long de la mise en œuvre du projet afin de maximiser l'atteinte des résultats
7. Cerner, suivre et gérer les risques tout au long de la durée du projet
8. Préparer des rapports fondés sur des données probantes faisant état du niveau d'atteinte des résultats attendus ou des progrès réalisés

CONCLUSION

Dans la démarche de Gestion Axée sur les Résultats :

- Les objectifs des projets sont définis de manière précise, rigoureuse et participative.
- La qualité, l'efficacité et la durabilité du projet sont améliorés.
- La participation des parties prenantes accroît l'information disponible pour la conception et la planification et une meilleure appropriation du projet.
- L'analyse de l'information collectée, permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain et favorise une intervention susceptible d'être plus durable.
- Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus.
- La justification et une meilleure compréhension de l'utilisation du budget « Quels résultats ont été obtenus avec le montant utilisé pour ce projet ? ».
- La promotion de la responsabilisation des acteurs dans l'atteinte des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

1. David Sohinto et Marius S, Aina, 2014 , « **Manuel du participant _formation Roppa** »
2. Aimf« **GAR _ Guide à l'attention des collectivités territoriales** »
3. Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl- NW -HHC – **Fiche Gestion axée sur les Résultats**
4. Dakar _ FRAO/WART« **Planification Stratégique d'une organisation de développement** »
5. Stephen Robbins, Mary Coulter , David DeCenzo, Isabelle Né « **Management , l'essentiel des concepts et pratiques** » Nouveaux horizons ,10ème édition , 2018
6. Deuxième édition, 2016 « **La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale. Un guide pratique** »

